

МІНІСТРЕСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускної кафедри  
\_\_\_\_\_ Н.М. Грущинська  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«МАГІСТР»**

За освітньо-професійною програмою «Менеджмент в органах  
публічного управління»

**Тема: « Імідж та його значення в діяльності публічного службовця»**

Виконавець: ПУАз203 Назарчук Вікторія Валеріївна

Керівник: к.е.н., доцент, Поліщук Оксана Володимирівна

Консультант з окремих розділів  
пояснювальної записки: \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент, Поліщук О.В.

Нормоконтролер: \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент, Поліщук О.В.

Київ 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально–науковий інститут неперервної освіти

Кафедра публічного управління та адміністрування

спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Н.М. Грущинська

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломної роботи**

**Назарчук Вікторії Валеріївни**

(прізвище, ім'я, по батькові випускника в родовому відмінку)

1. Тема роботи: **«Імідж та його значення в діяльності публічного службовця»**, затверджена наказом ректора від «30» листопада 2020 р. № 2361/ст.
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. по 18.12.2020р.
3. Вихідні дані до роботи: обґрунтування теоретичних засад державного управління в авіаційній галузі, розроблення практичних рекомендацій, націлених на удосконалення організаційного та правового забезпечення суб'єктів публічного управління та адміністрування
- 4.Зміст пояснювальної записки: сутність іміджу публічного службовця та фактори, що впливають на формування і функціонування іміджу публічного службовця; інноваційні форми організації іміджової діяльності та її вплив на діяльність публічного службовця; проведено аналіз і оцінка розвитку іміджу, та його вплив на сучасний стан публічного службовця.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: таблиці, рисунки. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point .
6. Календарний план–графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вибрати тему дипломної роботи	05.10.2020-13.10.2020	Виконано
2.	Затвердити тему і план роботи у наукового керівника, завідувача кафедри	14.10.2020-31.10.2020	Виконано
3.	Визначити статистичну, інформаційну базу дослідження, скласти бібліографію	01.11.2020-05.11.2020	Виконано
4.	Оформити і обговорити з науковим керівником перший розділ роботи	06.11.2020-14.11.2020	Виконано
5.	Оформити і обговорити з науковим керівником другий розділ роботи	15.11.2020-30.11.2020	Виконано
6.	Оформити і обговорити з науковим керівником третій розділ роботи	01.12.2020-08.12.2020	Виконано
7.	Доопрацювати роботу, оформити її кінцевий варіант	09.12.2020-11.12.2020	Виконано
8.	Підготуватися та взяти участь у попередньому захисті роботи	12.12.2020-15.12.2020	Виконано
9.	Отримати відгук керівника та рецензію	16.12.2020-18.12.2020	Виконано
10.	Підготувати доповідь на захист	19.12.2020-31.12.2020	Виконано

#### 7. Консультанти з окремих розділів

Назва розділу	Консультант (посада, П.І.Б)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Сутність іміджу публічного службовця	к.е.н. доц. Поліщук О.В.	06.11.2020 р.	06.11.2020 р.
2. Аналіз сучасного стану	к.е.н. доц. Поліщук О.В..	15.11.2020 р.	15.11.2020 р.
3. Напрями удосконалення	к.е.н. доц. Поліщук О.В..	01.12.2020 р.	01.12.2020 р.

8. Дата видачі завдання: 05.10.2020 р.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ О. Поліщук

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ В. Назарчук

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Імідж та його значення в діяльності публічного службовця»: 110 сторінок, 6 рис., 7 табл., 80 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: імідж публічного службовця.

Мета роботи: теоретико-методологічне дослідження та аналіз змісту поняття «імідж у публічній службі», виявлення недоліків у системі іміджу та його значення в діяльності публічного службовця.

Методи дослідження: формально-логічний, соціологічний, системний, структурно-функціональний, конкретно-історичний та статистичний. Загальні логічні методи теоретичного аналізу (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія, моделювання), приватно-наукові методи (порівняльного правознавства, техніко-юридичного аналізу, конкретизації, тлумачення тощо).

Аналіз іміджу публічного службовця дає змогу оцінити тенденції у його функціонуванні, визначити шляхи розвитку іміджу, проблеми та його перспективи розвитку.

В першому розділі розглянуто сутність іміджу публічного службовця та фактори, що впливають на формування і функціонування іміджу публічного службовця.

В другому розділі проаналізовано сучасний стан іміджу в Україні та інноваційні форми організації іміджової діяльності та її вплив на діяльність публічного службовця.

В третьому розділі проведено аналіз і оцінка розвитку іміджу, та його вплив на сучасний стан публічного службовця.

**ІМІДЖ, ІМІДЖ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ, БРЕНДІНГ, РЕПУТАЦІЯ.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ</b>	
<b>ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність іміджу публічного службовця та його значення.....	7
1.2. Чинники формування іміджу публічного службовця.....	12
1.3. Фактори, що впливають на формування і функціонування іміджу публічного службовця.....	19
Висновок до розділу 1.....	29
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО</b>	
<b>СЛУЖБОВЦЯ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Оцінка розвитку іміджу публічного службовця.....	31
2.2. Аналіз сучасного стану іміджу в Україні.....	40
2.3. Інноваційні форми організації іміджової діяльності та її вплив на діяльність публічного управлінця.....	56
Висновок до розділу 2.....	68
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІМІДЖУ, ЙОГО ВПЛИВ НА СУЧАСНИЙ</b>	
<b>СТАН ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....</b>	<b>70</b>
3.1. Основні напрямки подальшого розвитку іміджу публічного службовця в контексті світових тенденцій.....	70
3.2. Сучасні підходи до формувань іміджу публічного службовця.....	79
3.3. Проблеми та перспективи розвитку іміджу публічного службовця.....	87
Висновок до 3 розділу.....	95
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>97</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>101</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження магістерської роботи.* Важливим аспектом загального сприйняття та оцінки публічного службовця є враження, яке він справляє, тобто його імідж. Незалежно від бажань самого публічного службовця, імідж — об'єктивний фактор, що відіграє значну роль в оцінці будь-якого соціального явища чи процесу.

Труднощі аналізу процесу формування образу публічних службовців і шляхів, методів, механізмів створення іміджу влади як певної форми знання про державно-політичну реальність, публічну службу значною мірою обумовлені тим, що ці поняття існують здебільшого в уявленні громадян, літературі, засобах масової інформації та мистецтв, а в працях теорії публічного управління лише імпліцитно – у висловлюваннях, виступах окремих політиків, аналітиків і самих державних службовців. При цьому досить часто аналізується не тільки сам образ публічного службовця, як уявлення тих чи інших осіб про стан організації публічної влади, публічної служби та результативність системи публічного управління. За такого підходу має місце інституціонально-інтегративний характер оцінки [РЕП18]. Водночас імідж публічного службовця досі не є предметом дослідження спеціалістів у галузі соціальної та управлінської психології, теорії організації і загалом методології менеджменту та інших дисциплін, пов'язаних з дослідженням людської діяльності та міжлюдських відносин. Але в процесі визначення шляхів і методів побудови громадянського суспільства і правової держави слід розуміти, що це поняття є важливим засобом побудови зворотного зв'язку в системі державного управління, який дозволяє своєчасно і ефективно здійснювати корекції іміджу влади в різних сферах його вияву і впливу на відносини між державою і суспільством.

Феномен публічної влади та способів її здійснення розглядається в працях відомих учених і мислителів, таких як: Арістотель, М. Бердяєв, М. Вебер, Т. Гоббс, М. Грушевський, М. Драгоманов та ін. У другій половині

XX століття вищезазначене питання розглядається у наукових працях Г. Атаманчука, Г.Ашина, З. Бжезинського, П. Бахраха, Ж. Зіллера, Р. Мілс, Г. Саймона, О. Турчинова та ін.

У працях сучасних українських вчених В. Авер'янова, В. Бакуменка, Б. Гаєвського, В. Горбатенка, С. Дубенка, В. Князева, В. Лугового, В. Майбороди, П. Надолішнього, Н. Нижника, В. Олуйка, В. Ребкала, В. Скуратівського, Ю. Шарова та ін. висвітлюють проблеми становлення державності та професійної публічної служби.

Але аналіз сучасної наукової літератури з проблем публічного управління свідчить про те, що в науковому плані проблема сучасного розуміння специфіки іміджу публічного службовця в контексті іміджу влади на сьогодні залишається малодослідженою. Поза увагою залишається цілий ряд морально-етичних, ментально-психологічних, духовних аспектів публічних службовців, тобто тих, хто формує громадську думку щодо сприйняття влади. Імідж у політичному контексті розглядали А.Деркач, Є.Перелигіна, Г.Почепцов, М.Логунова, А.Панасюк, Л.Приходченко, В.Шепель та ін. Вони вивчали імідж як явище психологічного характеру. Проте варто визначити, що більшість учених спирається на інтегративну природу іміджу.

Ряд вітчизняних науковців зосередили свою увагу на феномені іміджу публічних службовців, а саме: С.Верех, О.Зінченко, С.Колосюк, Я.Могильний, С.Серьогін, Л. Чистікова та багато інших.

**Мета роботи** полягає в теоретико-методологічному дослідженні та аналізі змісту поняття «імідж у публічній службі», виявленні недоліків у системі іміджу та його значення в діяльності публічного службовця.

Відповідно до мети роботи були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність іміджу публічного службовця;
- розглянути види іміджу публічного службовця;
- розглянути фактори, що впливають на формування і функціонування іміджу публічного службовця;

- проаналізувати оцінку розвитку іміджу публічного службовця в Україні;
- визначити інноваційні форми організації іміджової діяльності та її вплив на діяльність публічної служби;
- розглянути основні напрямки подальшого розвитку іміджу в контексті світових тенденцій;
- визначити сучасні підходи до формування іміджу публічного службовця;
- проаналізувати проблеми та перспективи розвитку іміджу публічного службовця.

**Об'єктом дослідження** є – імідж публічного службовця.

**Предметом дослідження** є імідж та його значення в діяльності публічного службовця.

**Методи дослідження магістерської дипломної роботи** – загальнонаукові методи, а саме: формально-логічний, соціологічний, системний, структурно-функціональний, конкретно-історичний та статистичний. Загальні логічні методи теоретичного аналізу (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія, моделювання), приватно-наукові методи (порівняльного правознавства, техніко-юридичного аналізу, конкретизації, тлумачення тощо).

**Інформаційною базою дослідження** є закони України, а також інформація, наведена у монографіях і наукових публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених.

**Апробація результатів.** У січні 2020 року була написана стаття на тему: « Розвиток публічного адміністрування у сфері державного управління».

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи становить 108 сторінок. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 7 таблиць та 6 рисунків.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### 1.1. Сутність іміджу публічного службовця та його значення

Публічний службовець – це особа, на яку покладається безпосереднє виконання функцій держави на відповідній території, у конкретній галузі публічного управління. Публічний службовець (в Україні) — це громадянин України, який займає посаду публічної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів публічної служби [31].

Право бути публічним службовцем мають громадяни України, яким виповнилося 18 років, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які вільно володіють державною мовою. В наш час, досить актуальною темою є поняття « публічна служба». Публічна служба – це професійна діяльність осіб, які займають посади в публічних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.[32].

Публічний службовець є перспективною професією і з кожним роком вимоги до державної служби зростають. Поняття «імідж» включає не тільки природні властивості особистості, але і спеціально створені. Крім того, воно свідчить як про зовнішній вигляд, так і про внутрішній світ людини, про його психологічний тип. Саме цією проблемою і займається нова галузь наукового знання –іміджологія. «Імідж» у перекладі з англійського означає «образ»,

причому в це поняття входить не тільки візуальний, зоровий образ, але й спосіб мислення, дій, учинків.

Імідж – це певний образ, який людина, її «Я» представляє світові, також це своєрідна самопрезентація. З одного боку, це інформація для навколишнього світу, з іншого – це шлях досягнення певної власної мети. Важливою особливістю іміджу є його активність. Він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність і вчинки як окремих людей, так і групи людей.[26]

Дуже важливо розуміти мотиви своєї поведінки, її необхідність, очікуваний результат. Існують наступні складові іміджу: стиль, ідеологія, кредитність. Розглянемо їх більш детально.

Стиль. У цьому випадку під іміджем розуміють зовнішній вигляд, стиль в одязі й манеру триматися. Робота над іміджем – це підбір костюму, гриму, пошук найбільш вигідних ракурсів для фото- і відеозйомок. Іншими словами можна сказати, що це зовнішній одяг людини.

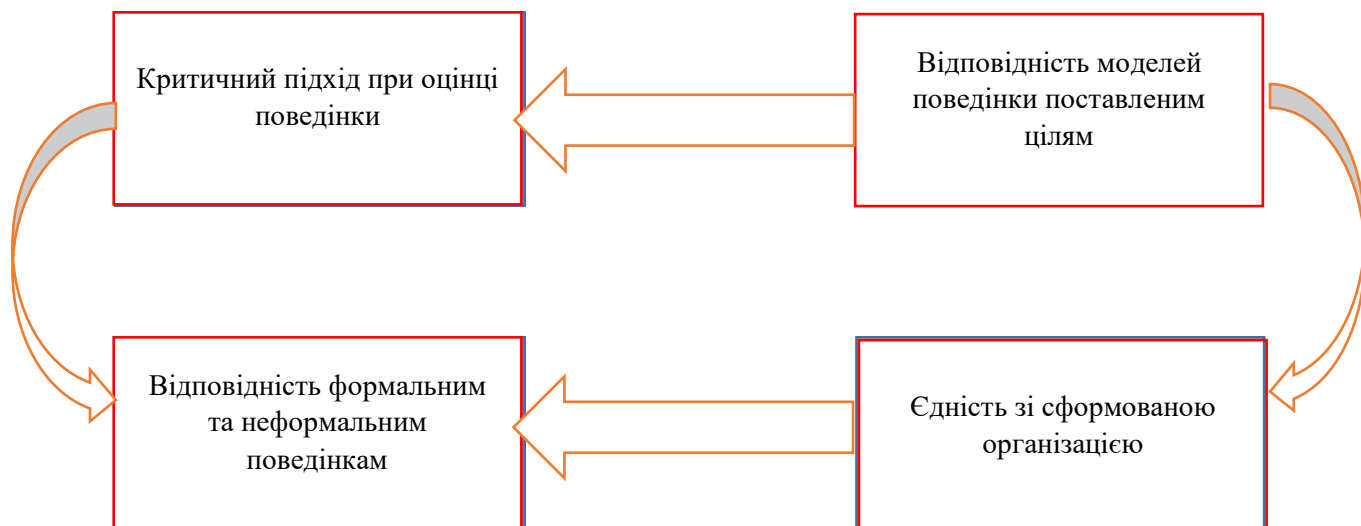
Ідеологія. Даний підхід говорить про те, що стиль одягу, манера триматися й учинки повинні підпорядковуватися ідеології компанії. Формування ідеології диктує формування іміджу. Тобто все має бути по стандартах і не відходити від норм.

Кредитність. У цьому випадку робота над іміджем має на меті підвищення кредитності особистості керівника як комунікатора, який повинен відповідати трьом умовам: бути експертом в певній галузі, викликати довіру і бути надійним джерелом, мати легітимний авторитет. Якщо імідж більше пов'язаний із зовнішньою стороною образу конкретної людини, то репутація являє собою загальну думку, яка створилася в певних колах про переваги й недоліки цієї людини, свого роду його фірмовий знак, характеристику, передану з уст у уста.

Метою іміджу є можливість передати інформацію про себе, про своє щире підґрунтя, ідеали, плани, діяння[18]. З урахуванням знакової природи іміджу його можна розглядати як адресоване аудиторії повідомлення про те,

що особистість має певні властивості. Для того, щоб аудиторія могла сприйняти таке повідомлення, воно має бути написане зрозумілою їй мовою, а отже, використовувати знайомі їй символи(знаки) у їхніх звичайних значеннях[28].

Об'єкт іміджу – людина, група людей або організація. Поняття «імідж» включає не тільки природні властивості керівника, але і спеціально вироблені, створені, сформовані. Багато в чому воно визначається об'єктивними характеристиками об'єкта, зокрема, його психологічним типом, відповідністю запитам часу і суспільства[27]. Імідж керівника містить інформацію про вдалі дії керівника, які є прикладом, зразком поведінки для підлеглих. Саме тому, необхідно виділити критерії вибору моделей поведінки (рис.1)

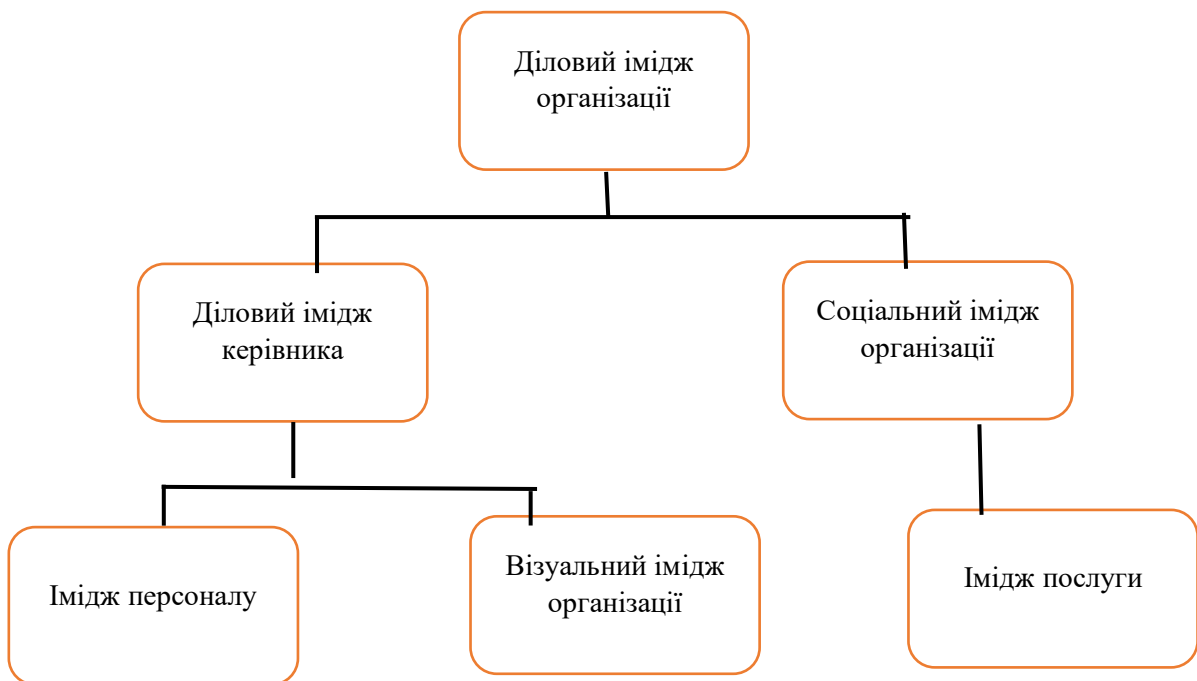


**Рис.1.1. Елементи моделі поведінки керівника.**

Джерело: складено за даними джерел [ 30 ].

Особливу значимість набувають компоненти вигляду і поведінки, що утворюють імідж. Відображення цих компонентів виконує дві функції: «безпосереднього розрізнення і пізнання» їх серед інших компонентів вигляду і в загальній картині поведінки, і «інтерпретацію того психологічного змісту, який, як здається учасникам діяльності, укладений в цих компонентах –сигналах» [30].

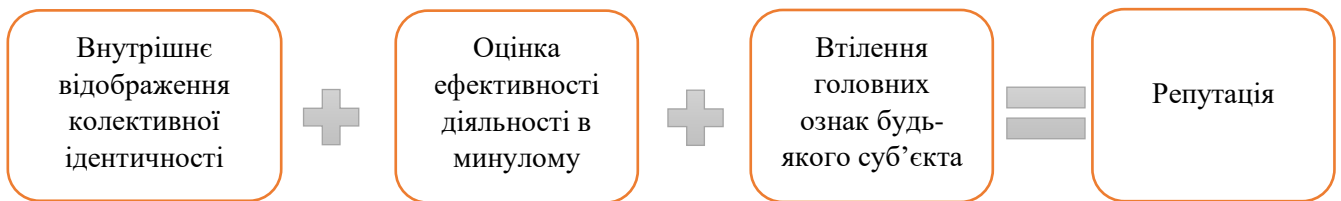
На думку Ларіна Н. [20] поняття іміджу включає дві складові: описове і інформаційне уявлення про суб'єкт. Структура іміджу публічного службовця включає шість складових (рис.2): діловий імідж організації, діловий імідж керівника, імідж персоналу, візуальний імідж організації, соціальний імідж організації та імідж послуги.



**Рис 1.2. Структура іміджу державного службовця.**

Джерело: складено за даними джерел [12;36;54 ]

Таким чином, можна зробити висновок, що імідж державної влади і державної служби утворює імідж самого окремого державного службовця. Сьогодні відносини громадян із представниками державної влади є досить напруженими і їх складно назвати партнерськими. Тому дуже важливим поняттям є репутація державного службовця. Більш ширшим поняттям є саме «репутація» державного службовця. Саме репутація формується і існує в просторі суспільного дискурсу як соціальне уявлення, визначаючи суспільні переваги. Репутація це або суб'єктивне або колективне оцінювання, якому притаманні специфічні характеристики (рис.3)



**Рис. 1.3. Складові репутації.**

Джерело: складено за матеріалами джерел [21;39;54 ]

Існує поняття «ділова репутація» – це сукупність якостей та оцінок будь-якого суб'єкта в діловому управлінні [41]. Саме такий вид репутації може розказати нам наскільки та чи інша людина відповідає основним вимогам державного службовця. Нерідко доводиться стикатися з ситуацією, коли поняття «імідж» та «репутація» використовуються як синоніми. У цьому зв'язку представляється необхідним розмежувати ці поняття [24]. Репутація є важливою характеристикою особистості або організації, вона пов'язана з уявленнями окремих соціальних груп про якостях і поведінці її володаря. Імідж на відміну від репутації орієнтований на масову аудиторію і масову свідомість [23].

Як впливає з визначення, імідж – це, насамперед, засіб комунікації, інструмент спілкування його носія з масовою свідомістю. Н. Макіавеллі , який мав загострення «іміджевим мисленням» – умінням вибудовувати міжособистісні комунікації, прогнозуючи реакції інших людей і співвідносячи свої дії з цими реакціями. Послідовники геніального маніпулятора добре засвоїли його головний урок - в необхідних випадках треба змінювати не людини, не його характер або погляди, а вироблене ім'я враження, яке часто більше залежить від ЗМІ, ніж від змін у самому чинному особі. Таким чином, можна говорити про те, що імідж та репутація доповнюють один одного. Кожне з цих понять має своє значення, але вони не є схожими, а навпаки доповнюють один одного. На наш погляд, репутація є більш ширшим поняттям, ніж імідж державного службовця. Адже імідж може говорити нам про уявлення людини: як вона виглядає, як одягнута. А репутація дає нам більш повну характеристику тієї чи іншої особистості.

Саме на репутації ґрунтується довіра громадян до представників державної служби[14]. Адже коли ми знаємо, що людина яка вирішує ті чи інші питання, приймає ті чи інші закони, бере участь у вирішенні громадських питань має гарну репутацію ми зможемо їй довіритися.

Для прикладу, обираючи Президента України, перше, що ми робимо це читаємо біографію кандидатів, дивимося інтерв'ю і аналізуємо інформацію, ми зможемо зробити свій вибір. Аналогічна ситуація складається і по відношенню і до державних службовців. Перш ніж довіритися комусь, звернутися за допомогою, ми перевіримо точність та правдивість інформації про посадову особу, а вже потім будемо вирішувати питання з якими ми прийшли до представників влади.

Таким чином, доцільно зазначити, що репутація та імідж публічного службовця – це сукупність професійних та службових якостей, які є дуже важливими для суспільного середовища. Репутація має досить велике значення для державного службовця, адже пропонуючи ту чи іншу державну послугу громадянин перш за все приділяє увагу людині, яка надає йому послугу.

## **1.2. Чинники формування іміджу публічного службовця**

Позитивний імідж інституту державної служби не може формуватися спонтанно, над ним необхідно працювати щоденно і наполегливо[8]. Це результат досить складної діяльності, спрямованої на створення, підтримання та посилення позитивної громадської думки. Формування позитивного іміджу інституту державної служби є одним із шляхів її модернізації. Однією з основоположних характеристик позитивного ставлення громадян до державних службовців є професіоналізм. На думку науковця С. В. Колосюк

[15], професіоналізм державного службовця полягає у ґрунтовній професійній підготовці, найліпшому виконанні дорученої справи, безперервному вдосконаленні, підвищенні кваліфікації, самоаналізі і самоконтролі, мистецтві спілкування, володінні фінансовими, інноваційними, інвестиційними питаннями, вмінні керувати персоналом і бути часткою персоналу, спрямованості роботи на ефективне виконання визначених завдань, у тому числі перспективних, стратегічних цілей, забезпеченні результативності діяльності, де головним гаслом має бути: стань «результатоголіком», а не «трудоголіком» [16].

Так, за результатами опитування [17] виявилось, що 90% респондентів вважає, що позитивне ставлення населення до державної служби є важливим для її роботи. Тоді як лише 6% заперечили дане твердження, а 4% обрали варіант «важко відповісти».

Такий результат свідчить про існуючі уявлення в суспільстві, що лише позитивна взаємодія громадськості та влади здатна приносити плідні результати у галузі державного управління[9]. На питання: «Чи виникали у Вас певні конфлікти та непорозуміння при контакті з державними службовцями?» 34% відповіли, що такі ситуації траплялися, 46% дали заперечувальну відповідь, та 20% вказали, що їм важко точно відповісти на це запитання.

Отриманні результати дещо насторожують. З одного боку кількість громадян, які стикалися з конфліктними ситуаціями та непорозуміннями, породженими спілкуванням з державними службовцями не така вже й велика. Проте, з іншого боку, кількість таких випадків має бути зведена до мінімуму, а в ідеалі – повністю відсутня. Досягнення взаєморозуміння з громадянами має бути пріоритетним напрямком розвитку особистості державного службовця[11].

Що стосується рис характеру, які є найважливішими для державного службовця, то респондентам було запропоновано оцінити їх за важливістю і

поставити 10 балів найважливішим показникам, а 1 – найменш важливим за шкалою від 1 до десяти.

Таким чином, опитані громадяни вважають, що найважливішими рисами характеру для державного службовця є: здатність до співчуття (378 балів), інтелігентність (362 бали), впевненість у собі (350 балів) та чесність (347 балів). Далі показники розподілились наступним чином – відкритість (318 балів), доброта (316 балів), стійкість характеру (294 балів), щирість (283 балів), доброзичливість (255 балів) та терпиме ставлення до інших – (207 балів)[12].

За результатами опитування відбувся такий розподіл вказаних у анкеті найважливіших для державного службовця професійних якостей: професіоналізм (394 бали), знання ділового етикету (376 балів), здатність знаходити спільну мову з людьми (362 бали), добросовісність (355 балів), патріотизм (352 бали), відповідальність (345 балів), відповідний зовнішній вигляд (340 балів), наявність певного досвіду роботи (302 бали), вміння чітко виконувати накази (288 балів), пунктуальність (263 бали), відданість інтересам держави (246 балів) та знання іноземних мов (221 бал).

Більшою мірою не задоволені загальним професійним рівнем державних службовців України 64% респондентів з них: 16% швидше задоволенні, ніж не задоволенні; 14% повністю задоволенні, ніж не задоволені та 4% повністю не задоволенні; 2% обрали варіант «важко відповісти». З огляду на те, що лише 14% від загальної кількості опитаних повною мірою задоволенні рівнем професіоналізму, і, водночас, ця риса визнана найважливішою для представника органів державної влади – результати не є втішними[19].

Найчастіше фахівці з державного управління наголошують на таких професійних та особистих рисах, які мають бути притаманними для державних службовців та складати основу їх особистого іміджу як гуманізм, гуманітарна освіченість, компетентність, ерудованість, динамізм, активність, працелюбність, послідовність, швидка реакція на ситуацію, моральна



надійність, дотримання етикету, дисциплінованість, вміння впливати на людей справою, словом і зовнішньою естетичною привабливістю [17].

Серед запропонованих недоліків державних службовців, які респонденти зауважили під час контакту з ними найчастіше обирали варіант «неоднакове ставлення до різних людей, надання пріоритету лише певним особам» та «непунктуальність». Водночас, 16% громадян вказали, що ніяких недоліків ніколи не зустрічали. Якщо перший вказаний недолік є в деякій мірі явищем суб'єктивним та, найчастіше, не може претендувати на об'єктивну оцінку та можливість вирішення якимись суто управлінськими рішеннями, то другий недолік належить до тих негативних явищ, які можуть бути усуненні безпосередньо на рівні кожної організації шляхом ефективного менеджменту[21].

Оскільки, імідж включає в себе і зовнішнє вираження, то в анкету, запропоновану для заповнення громадянам, було включено і питання про дрес-код державного службовця. 46% опитаних вважають, що представникам державної служби варто дотримуватись офіційно-ділового стилю; 42% обрали варіант «варто дотримуватись, але з деякими відхиленнями»; 6% – «лише у деяких випадках»; 4% погоджуються з думкою, що варто надати держслужбовцям свободу вибору стилю одягу для робочого часу і 2% вважають, що від офіційно-ділового стилю в одязі варто відмовитись. Отриманні результати не є несподіваними і виражають схвалення громадськістю вибору стилю одягу переважаючою більшістю представників органів влади в Україні[22].

Респонденти вважають, що в першу чергу представникам державних служб України потрібно покращувати таку сторону іміджу як відданість інтересам держави та служіння народу, а також професійні знання, якості та навички і особисті моральні якості та риси характеру. Позитивних характеристик іміджу органів державної влади може надати їх «презентація» суспільству як компетентних структур, укомплектованих професіоналами, людьми знаючими, інноваційно мислячими, такими, які мають досвід

практичної ефективної діяльності у сферах пов'язаних або близьких до того чи іншого державного органу. Влада та її установи для сприйняття суспільством мають бути представлені як органи відкриті, прозорі, доступні для діалогу, дискусій, пропозицій, співпраці. Їх діяльність має носити публічний характер через підзвітність перед населенням, інформування про плани, перспективи діяльності, прийняття рішень, їх мотиваційні підстави, шляхи й засоби досягнення поставлених цілей [10].

Погодились назвати державних службовців «обличчям держави» 68% респондентів, 16% не змогли ні погодитись, ні заперечити дану тезу і 16% не погодились із цим твердженням. Саме таке бачення ролі держслужбовця говорить про надзвичайну важливість формування позитивного іміджу представників органів влади для кожної держави. А для України, яка по своїй суті, все ще залишається «закритою» для світової спільноти та тільки формується як незалежна демократична держава це питання є особливо важливим. Завдання створення нового іміджу державних службовців постає в Україні дуже гостро ще й тому, що ситуація яка склалася з їх образом в суспільній свідомості є дуже невтішною.

Новий імідж повинен бути чітко структурованим, керованим, розроблятися та реалізовуватись за відповідною схемою, в залежності від обставин. Важливою складовою ефективного іміджу службовців є рівень довіри до них з боку громадськості, здатність нести відповідальність за прийняті рішення, харизматичність службовців, внутрішня і зовнішня складова позиціювання влади, здатність до самопрезентації, особистісний фактор і розвинені комунікативні здібності [35].

Таким чином, сучасний стан іміджу державних службовців потребує змін та впровадження інноваційних стратегій його покращення на загальнодержавному рівні. Особливістю іміджу державних службовців є те, що він нерозривно пов'язаний з цілим комплексом, що має назву «імідж державної влади». Формування нового іміджу держслужбовців має

здійснюватися на основі принципу покращення особистих моральних якостей та професійних рис, важливих у діловому світі.

Варто звернути увагу на те, що до службової поведінки працівників державної установи існують певні вимоги, які, безперечно, впливають на формування іміджу: – установчі вимоги (сумлінне виконання посадових обов'язків, здійснення професійної службової діяльності у законодавчо встановлених межах та ін.); – заборонні (дотримуватися законодавчо встановлених обмежень, уникати конфліктів, які можуть негативно вплинути на власну репутацію та репутацію установи); – рекомендаційні (коректна взаємодія з громадянами, дотримання правил надання службової інформації та ін.) [1]. Також на імідж публічного службовця завжди впливають зовнішні й внутрішні (внутрішні психологічні та внутрішні етичні) чинники.

До зовнішніх чинників іміджу публічного службовця відносять: пози, манери, жести, посмішка, зовнішній вигляд (зачіска, одяг, аксесуари), вміння керувати мімікою. Внутрішні психологічні чинники іміджу включають: харизму, вміння спілкуватись, наявність необхідних позитивних особистісних якостей (доброта, позитивне мислення, чуйність та ін.), вміння впливати на людей.

У той же час до внутрішніх етичних чинників відносяться: порядність, вірність даному слову, комунікабельність, повага до оточуючих людей, вміння діяти відповідно до встановлених правил та ін. [6]. Зазначимо, що також існує низка факторів, які можуть безпосередньо негативно впливати на імідж державного службовця, серед них основні:

- непослідовність у діях (слова не співпадають з вчинками);
- некомпетентність;
- непрозорість дій, закритість;
- байдужість до роботи, до громадян;
- недоброчливість, грубість, неетичність;
- участь у публічних конфліктах та ін.

Безперечно, таких факторів необхідно уникати та намагатись мінімізувати їх наявність. Проте для того, щоб сформувати позитивний імідж слід застосовувати активні заходи.

Отже, формування іміджу публічного службовця – це цілісна система, що складається з продуманих, виважених тактичних та стратегічних кроків. Ця система працює у відповідності до певного алгоритму, який передбачає:

- визначення об'єктивних особистісних якостей та професійних компетенцій публічного службовця;
- дослідження очікувань цільової аудиторії;
- виявлення наявних переваг державного службовця;
- вивчення уявлень, які склались у цільової аудиторії про образ типового державного службовця;
- конструювання іміджу державного службовця, тобто своєрідної відповіді на очікування цільової аудиторії;
- поетапна реалізація сформованої моделі іміджу державного службовця;
- контроль реалізації моделі іміджу державного службовця;
- застосовування ефективного моніторингу нової моделі іміджу та, якщо є необхідність, внесення коректив, проведення модернізації.

Таким чином, заходи, які варто впроваджувати для формування позитивного іміджу державного службовця, можна розділити на дві групи.

До першої групи слід віднести заходи щодо підвищення рівня продуктивності діяльності вітчизняних державних службовців, які реалізуються шляхом удосконалення кадрової роботи.

До другої групи необхідно віднести заходи, які пов'язані із розробкою та ефективним впровадженням етичних норм професійної діяльності представників влади [5].

Також для формування позитивного іміджу державних службовців у сучасних умовах розвитку державної служби необхідно застосовувати різноманітні засоби масової комунікації. Сформувати позитивний образ допоможе висвітлення у ЗМІ труднощів, з якими зіштовхуються у своїй

роботі державні службовці, продуктивного вирішення таких труднощів та інші успіхів даних працівників. Сукупність даних заходів допоможе сформувати реалістичний, цілісний, успішний, позитивний образ державного службовця та заслужити довіру громадян.

Основоположними чинниками формування позитивного іміджу публічної служби України має стати професіоналізм її представників та модель двосторонньої комунікації між владою та народом на основі чесності та відкритості.

### **1.3. Фактори, що впливають на формування і функціонування іміджу публічного службовця**

Оскільки предметною областю державної служби є суспільні відносини, відповідно їхня складна система реалізується в різних напрямках:

- між державними службовцями і державою;
- між державними службовцями і громадянським суспільством;
- між самими державними службовцями з урахуванням структурних і ієрархічних зв'язків;
- між конкретними державними службовцями (посадовими особами) і конкретними громадянами.

Професійна діяльність державних службовців, таким чином, є суспільно значимою: вони персоніфікують державу, постаючи представниками і носіями реальної влади, які допомагають або перешкоджають реалізації потреб і інтересів громадян. Тому оцінка професійної діяльності чиновників носить комплексний характер, що поєднує як оцінку результатів своєї діяльності самими суб'єктами, так і оцінку результату їх діяльності в суспільстві.

Імідж визначає ступінь підтримки влади суспільством, відбиває рівень довіри і ефективність діяльності державного апарата. Він фіксує ступінь відповідності дій державних органів вимогам і очікуванням конкретних соціальних груп і суспільства в цілому. Формування позитивного іміджу державної служби та державних службовців є необхідною умовою ефективного функціонування і розвитку даного соціального інституту.

Існують певні вимоги до службової поведінки державних службовців, які можна класифікувати за трьома різновидами: – установчі, наприклад: виконувати посадові обов'язки сумлінно, на високому професійному рівні; розуміти, що визнання, дотримання і захист прав та свобод людини і громадянина визначають сенс і зміст професійної службової діяльності; здійснювати професійну службову діяльність у межах встановленої законодавством України компетенції державного органу; – заборонні, наприклад: дотримуватися обмежень, встановлених законом; не робити вчинків, що ганьблять честь та гідність; не допускати конфліктних ситуацій, здатних завдати шкоди персональній репутації або авторитету державного органу; – рекомендаційні: виявляти коректність у взаємодії з громадянами; дотримуватися встановлених правил публічних виступів та надання службової інформації.

Однією з головних вимог, що висувається до державного службовця під час здійснення ним своїх службових повноважень, на думку Г. Атаманчука [2], є управлінський професіоналізм, який інтегрує в собі три групи елементів: професійні а) компетенції (знання, вміння і навички), б) світогляд, в) моральність. Причому в їхній цілісності та взаємозв'язку.

Світогляд формує ідеали, цінності і цілі управління, моральність – технологію їх реалізації. І якщо які-небудь елементи з названих груп якостей персоналу суб'єкта влади мають негативні характеристики, то складно говорити про демократичне, раціональне та ефективне управління.

Також підставою для управлінського професіоналізму є, безумовно, знання з певної спеціальності, поєднані з управлінськими знаннями. Дуже

важливими для управління є три групи знань. Це – знання про суперечності розвитку природи, суспільства і мислення, оскільки це є підґрунтям для управлінського впливу. Без врахування цих складових неможливо здійснювати ефективне програмування та стратегічне планування.

Це – знання про взаємозв'язки, координацію, субординацію між управлінськими системами і всередині них, оскільки тільки врахування їх дозволяє щось організувати та підтримувати організованість суспільства.

Це – знання про людину, її запити, мотиви і стимули поведінки, що створює передумови для розумного регулювання її вчинків та дій, у тому числі й через різні суспільні та державні інститути [2] .

Управління походить зі світогляду персоналу суб'єктів влади, який містить у собі їх світосприйняття, масштаб мислення, талановитість, розуміння рушійних сил функціонування і розвитку тощо. Обмеженість орієнтирів, самовдоволення, нездатність порівнювати негативно впливають на управління. Світогляд визначає управлінське мислення, яке за своїми параметрами покликане бути: критично-аналітичним (бачити недоліки, відсталість), творчо-пошуковим (різноманітним), фактологічно обґрунтованим (відповідати об'єктивності), доказовим (аргументованим), стратегічного розмаху (у часі й просторі), відповідальним за висновки, оцінки і прийняті рішення, переконливим.

Втілення змісту влади за допомогою управління призводить до того, що всі його параметри та їх практична реалізованість цілком залежать від моральності мислення, поведінки і дії персоналу суб'єктів влади. Моральність містить у собі внутрішньо спонукальні мотиви, цінності, норми та установки, якими людина щиро (без примусу та гри на публіку) керується. Особливо актуальним тут виявляється ставлення до родини та Батьківщини.

При дослідженні питання розвитку професіоналізму та компетентності державних службовців доцільно використовувати акмеологічний підхід, який дозволяє розглядати питання розвитку і вдосконалення управлінської компетентності на різних вікових етапах онтогенезу особистісної зрілості

суб'єкта управлінської діяльності: від професійного самовизначення, одержання професійної освіти до самоактуалізації в професійній управлінській діяльності. Управлінська компетентність розглядається Батановим О.В., як психолого-акмеологічна категорія, властива конкретному суб'єкту управлінської діяльності [3].

Проявом високого рівня управлінської компетентності є досягнення високопродуктивної управлінської діяльності за допомогою індивідуально-своєрідного комплексу технологій, заснованих на сукупності професійних управлінських знань, умінь і навичок, реалізованих за наявності розвинених професійно важливих якостей, з мінімальними затратами особистісних та виробничих ресурсів.

У межах системної методології О. Батанов, виокремлює загальні, особливі та одиничні фактори. Загальні фактори: високий рівень мотивації; потреба в досягненні неординарних результатів; професійно-особистісні стандарти; рух до верхівок професіоналізму. Також, до загальних факторів відносяться високий рівень професійного сприйняття і мислення. До особливих факторів відносяться ті, які сприяють досягненню високих показників у конкретних видах професійної діяльності: точності, надійності, організованості, стабільності. Наприклад, такими факторами є стресостійкість, розвинена психомоторика, розвинені функції уваги та ін., тобто психологічні професійно важливі якості, а також спеціальні вміння. Одиничні фактори відбивають індивідуальні прояви в діяльності [1, с. 152].

Отже, при розгляді питання щодо ефективності розвитку управлінської компетентності державних службовців варто виокремити три різновиди факторів – об'єктивні, об'єктивно-суб'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних факторів розвитку управлінської компетентності державних службовців належить: прояв відкритих вимог до управлінської діяльності в системі державної служби. Це своєрідні соціальні фактори, що розкривають за суттю акмеологічні ознаки управлінської діяльності державних службовців: професіоналізм та компетентність, зацікавленість



держави і самих державних службовців у підвищенні професіоналізму кадрового складу державної служби, розуміння відповідальності перед суспільством та його соціальними інститутами, а також престиж професійної майстерності керівників на державній службі.

До суб'єктивних факторів розвитку управлінської компетентності державних службовців належать: високий рівень теоретичних знань, практичних управлінських умінь і навичок, творче мислення; самооцінка і саморегуляція; ставлення до професії; професійно-управлінське спрямування; професійно важливі якості.

Характер спеціальної підготовки державних службовців відіграє важливу роль у розвитку їх управлінської компетентності. Навчаючись у вищих навчальних закладах, проходячи курси підготовки й курси підвищення кваліфікації, держслужбовці одержують спеціальні професійні, управлінські та психолого-педагогічні знання, в них формується спрямованість на продуктивне виконання своєї управлінської діяльності. На практиці державні службовці, стикаючись з конкретною управлінською ситуацією або проблемою, у першу чергу керуються наявними знаннями. У діяльності таких керівників відбувається поєднання знань з досвідом. Тому, для успішного розвитку управлінської компетентності державних службовців потрібен високий рівень теоретичних знань і творче мислення.

Також важливими суб'єктивними факторами розвитку управлінської компетентності державних службовців є розвиток: самооцінки, рефлексивної компетентності та вміння саморегуляції. Роль самооцінки є важливою для формування мотивації досягнення та саморозвитку держслужбовців. Самооцінка особистості розглядається як важлива детермінанта професійного пізнання. Уявлення про бажаний результат діяльності та самооцінка досягнутого рівня управлінської компетентності обумовлюють напруженість пошуку держслужбовцями способів підвищення продуктивності діяльності і розвитку управлінської компетентності.

Завищена самооцінка щодо свого рівня управлінської компетентності держслужбовцями є захистом від подальших пошуків. Вони вважають, що працюють дуже добре і мають високий рівень управлінської компетентності, що підвищувати його додатково не варто. Занижена самооцінка управлінської компетентності держслужбовцями є свідченням незадоволеності досягнутим рівнем і напруженим пошуком більш високих результатів у розвитку даного феномена.

Завдяки здатності до самооцінки, державні службовці знаходять можливість значною мірою самостійно спрямовувати та контролювати свою діяльність, а також розвивати себе (самоконтроль і саморозвиток). Основним змістом професійної самооцінки є ставлення до власних професійно важливих якостей, розвиненість управлінських знань і вмінь, а також продуктивність управлінської діяльності в порівнянні з наявними професійними стандартами та нормативними еталонами.

Рівень професійної самооцінки позначається на мотивації суб'єктів управлінської діяльності щодо їхніх досягнень. Рефлексивні процеси супроводжують самоаналіз і самооцінку державних службовців. Вони забезпечують зворотний зв'язок з колегами та підлеглими, з якими вони взаємодіють в процесі управління.

За допомогою рефлексії держслужбовці переосмислюють свою управлінську діяльність, оцінюють свій рівень розвитку управлінської компетентності та обирають напрямки її розвитку. Варто виокремити ще один важливий суб'єктивний фактор розвитку управлінської компетентності керівників державної служби – це сформованість професійно важливих якостей, необхідних для успішної управлінської діяльності. Найбільш істотними якостями для управлінців є – сформованість організаторських, лідерських, інтелектуальних, вольових, аутопсихологічних, комунікативних професійно важливих якостей держслужбовців.

Одним із суб'єктивних факторів, що забезпечують вищий рівень управлінської компетентності, є висока професійно-управлінська

спрямованість, яка характеризується мотивами, що спонукають державних службовців підвищувати свою управлінську компетентність.

Наступним фактором є – ставлення державних службовців до своєї управлінської діяльності. Це складна інтегральна властивість, що виражає ступінь залучення особистості у свою управлінську діяльність на державній службі. Воно являє собою динамічну властивість, яка формується та змінюється на різних етапах і за різних обставин діяльності. Воно також є вираженням цілісної управлінської позиції державних службовців, оскільки ставлення до професії керівника на держслужбі не можна відірвати від усієї системи життєвих цінностей суб'єкта управлінської діяльності.

У державних службовців, які ставляться до своєї управлінської діяльності сумлінно управлінська компетентність більш розвинена. Такі державні службовці не прагнуть залишити свою професію держслужбовця, змінити роботу. Такі державні службовці бачать реальну перспективу індивідуально-професійного і службового зростання, одержали суспільне визнання своєї ролі, були відзначені за досягнення позитивних результатів в управлінні. Ставлення до професії керівника державними службовцями це ступінь особистої відповідальності держслужбовців за прийняті ними управлінські рішення. Саме в цьому значенні ставлення і постає регулятором професійної поведінки управлінців.

Керівники, які байдуже ставляться до розвитку управлінської компетентності, відрізняються суто формальним осягненням норм та вмінь. Це позначається як на результатах управлінської діяльності, так і на рівні управлінської компетентності.

До об'єктивно-суб'єктивних факторів розвитку управлінської компетентності державних службовців відносяться: розвинена соціально-психологічна компетентність; високий рівень розвитку комунікативної та соціально-перцептивної компетентності.

Соціально-психологічна компетентність державних службовців відіграє важливу роль у процесі розвитку управлінської компетентності,

оскільки вона забезпечує розвиток поінформованості управлінців щодо соціально-психологічних явищ та знань про комунікацію; розширення соціальних контактів; вирішення проблем міжособистісного спілкування та взаємодії; здатність впливати на людей; подолання стереотипів; формування знань і вмінь, що сприяють ефективному здійсненню комунікативного процесу; підвищення авторитету державних службовців серед колег та підлеглих.

Будь-яка управлінська система складається загалом з двох підсистем: одна – незначна за обсягом, але така, що все вирішує: суб'єкт влади; інша – це люди, які створюють у цій системі товари, послуги, інформацію, здатні задовольняти певні особистісні, колективні або суспільні потреби (приватні або публічні запити) – керовані об'єкти. Спільно вони формують капітал, який має кожна конкретна управлінська система.

Управлінський професіоналізм суб'єктів влади в даному випадку саме й виявляється в тому:

1) як він організує, ресурсно забезпечує та стимулює функціонування керованих об'єктів

2) як розподіляє та використовує створюваний управлінський системний капітал [2].

Загалом, можна сказати, що стан, потенціал, перспективи управлінської системи визначаються тим, наскільки її суб'єкт влади здатний управляти (максимально спрямовуючи на її розвиток ресурси), а потім раціонально інвестувати зростаючий капітал – результат взаємодії суб'єкта влади і керованих об'єктів. Якщо цього не відбувається, тоді в державі спостерігаються процеси збагачення суб'єктів влади і посилення зубожіння керованих об'єктів влади, в країні виникає і посилюється стан кризи.

Вочевидь, що підґрунтя негативного оцінювання моральних якостей державних службовців населенням становлять переслідування ними цілей, що не відносяться до інтересів ні державної служби, ні населення, а також прояв зневаги до людей, що звертаються до органів державної влади і

управління. Цілі і установки державної служби не завжди відповідають життєвим принципам керівника у зв'язку з їхньою низькою мотивацією і орієнтацією не на зміст праці, а на одержання високого соціального статусу, владних повноважень, матеріального добробуту та соціальної захищеності при здобутті відповідної посади. Державні службовці об'єктивно наділені владою і повноваженнями, але державна служба не є привілеєм.

Реалізація професійних обов'язків державними службовцями пов'язана з обов'язками та обмеженнями (наприклад, право на критику, підприємницьку діяльність, виборчі права), твердою самодисципліною і відповідальністю. Це обумовлено тим, що етичні норми державного службовця є більш суворими, ніж моральні норми інших громадян.

Для державної служби традиційними є наступні складові: інтенсивність трудового процесу, низький рівень впливу суб'єктів праці на його процес, обмеженість у виборі засобів діяльності, наявний часовий та інформаційний дефіцит для прийняття відповідальних рішень, високий рівень відповідальності за прийняті рішення, перенасичення вимушеним спілкуванням, недостатня винагорода. Тому окремі дорікання щодо діяльності державних службовців можна пояснити їхньою схильністю до професійного психічного вигорання.

Виявлені особливості не виправдовують не гідну професійну поведінку державних службовців, але привертають увагу до організації їхньої праці. Також, варто зазначити, що реальний образ може бути диференційованим, порівняно з узагальненим негативним іміджем, що склався в масовій свідомості.

Очевидними є протиріччя між особистісними якостями реальних державних службовців та очікуваннями, які висуваються до них суспільством, що може дискредитувати будьякі наміри влади і підірвати довіру до неї. Закордонний досвід реформування державного апарату доводить, що успішність реалізації нормативно-правових, організаційно-управлінських і кадрових заходів залежить безпосередньо від організаційної

культури державної служби та від формування позитивного образу державного службовця.

При формуванні позитивного іміджу рекомендується звертати увагу й на висвітлення в засобах масової комунікації об'єктивних успіхів, що досягнуті державними службовцями. Це слід визнати більш дієвим засобом, ніж спробу повного викорінення негативних оцінок відносно чиновників. Зазначені заходи можуть сприяти підвищенню зацікавленості громадян, їхній більшій поінформованості щодо особливостей професійної діяльності державних службовців, підвищенню їхнього авторитету і довіри до влади в цілому.

Однією з функцій політичного управління є налагодження ефективних, стійких комунікацій. Керування комунікацією дозволяє учасникам політичного процесу розбудовувати сильні сторони і нейтралізувати слабкі. В результаті комунікативної взаємодії одержана в процесі зворотного зв'язку інформація дозволяє корегувати політичний курс і дає уявлення про громадську думку з локальних питань. Результатом ефективного політичного управління є досягнення консенсусу, вироблення спільного рішення щодо проблеми, реалізація політичної волі.

На думку Н. Варна, під критеріями ефективності управління слід розуміти відкритість і публічність політичної комунікації, що припускає участь всіх суб'єктів політичного процесу [6]. Т. Гаман відзначає, що в епоху ускладнення соціальної структури і впровадження інформаційних технологій ефективність політичного управління багато в чому полягає в можливості прямого, безпосереднього спілкування між керуючим і керованими [7].

Крім того, постає ще одна важлива проблема в контексті відкритості і публічності політичної комунікації, а саме: з якою метою влада має намір розбудовувати комунікації діалогового типу. Показати відкритість або перспективно розбудовувати громадські зв'язки. Істотна різниця полягає в тому, що імітація комунікативних майданчиків під політичні проекти

вирішує лише короткострокові завдання і часто обумовлена персоніфікацією політичного процесу, рішення ухвалюються імпульсивно та без врахування наслідків у середньо- і довгостроковій перспективі; в той же час створення стабільних і регулярних двосторонніх комунікацій дозволить владі не просто бути забезпеченою громадською підтримкою, але одержувати експертні, інноваційні ідеї, спрямовані на підвищення ефективності політичного управління.

Останнім часом все більше в суспільстві зростає запит на відкриту владу і прозору систему виборів, на делегування владою повноважень щодо координації та управління суспільними процесами. Розкривається конфлікт між бажанням влади «закритися» однобічними комунікаціями й прагненням громадських структур до участі в діалозі з владою, саме це є проблемною крапкою вивчення і реалізації управління політичними комунікаціями.

## **Висновок до розділу 1**

Таким чином, професійна діяльність державних службовців пов'язана з поєднанням суспільних, групових та індивідуальних інтересів. Її можна вважати різновидом управлінської діяльності, що поєднує управління процесами в різних життєвих сферах і управління людьми. Розвиток управлінської компетентності державних службовців являє собою динамічний процес, який залежить від конкретних факторів, об'єктивних, суб'єктивних та об'єктивно-суб'єктивних, тісно пов'язаних між собою.

Оцінка ефективності професійної діяльності державних службовців і державного управління безпосередньо пов'язана з рівнем довіри у відносинах між суспільством і владою, у формуванні якої значну роль відіграє імідж службовців, що склався в суспільній свідомості. Наразі в суспільній свідомості склався стійкий негативний імідж державного службовця; вочевидь наявний конфлікт між його образом та суб'єктивним уявленням про особистісні і професійні якості «ідеального» і «реального» чиновника.

Найпоширенішими рисами негативного образу державних службовців є уявлення про їхній бюрократизм, корумпованість та хабарництво, неповажне ставлення до людей, прагнення використовувати свою роботу в корисливих цілях.

У якості заходів щодо формування позитивного іміджу представника влади можна виокремити дві групи. Одна – стосується підвищення ефективності діяльності державних службовців і реалізується за рахунок удосконалення методів кадрової роботи. Друга – пов'язана з розробкою та спробами впровадження суворих етичних норм професійної діяльності державних службовців, покликаних дисциплінувати їх, підвищити їхню компетентність у складних ситуаціях, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків. Відсутність адекватного підкріплення, мала емоційна насиченість і реалістичність сприяють послабленню і руйнуванню створюваного іміджу. Тому для формування та підтримки позитивного іміджу державного службовця доцільно використовувати різні засоби масової комунікації.

Висвітлення ними особливостей діяльності, труднощів, що виникають під час вирішення завдань, об'єктивно досягнутих успіхів здатне сформувати змістовний, реалістичний образ державних службовців, зміцнювати їх авторитет, підвищувати довіру до влади та держави. На даному етапі науковий пошук в області формування сучасного позитивного іміджу державних службовців в Україні перебуває на етапі подальшого дослідження того іміджу, що склався і виявлення набору особистісних і професійних якостей, які, на думку громадян, повинні мати представники державної влади.



## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### 2.1. Оцінка розвитку іміджу публічного службовця

Професійний розвиток відіграє дуже важливу роль у житті державного службовця і впливає з природної потреби людей у розвитку та досягненнях. Це тривалий процес, який охоплює майже все життя людини і має різні стадії. Хоча це індивідуалізований процес і прогресує по-різному для кожної людини, він завжди пов'язаний з розвитком знань, умінь, навичок, а також особистих характеристик.

У наш час державні службовці працюють у бурхливому середовищі, в якому відбуваються зміни, що часто дуже непередбачувані. Бренд особистості - це своєрідне повідомлення оточуючим, чого очікувати.

Брендінг - це спроба впливати на оточуючих з метою досягнення особистої вигоди чи винагороди. Бренд має бути видимий для зовнішнього світу. Це усвідомлене просування репутації, яка в звичайних умовах, може виникати незалежно від наміру[1].

Найбільш ефективним засобом уникнення негативного впливу асиметричної інформації є підтримка власної позитивної репутації. Природне прагнення зберегти власну позитивну репутацію, а отже орієнтація на результат, не лише обмежує негативний вплив інформаційної асиметрії, а й забезпечує належний рівень суспільних взаємовідносин. Саме тому, особливо актуальною у сучасних умовах стає послуга особистого брендінгу.

Якщо розглядати матеріальний товар, то його виробництво, доставка, споживання є окремими етапами, що відбуваються з певними часовими проміжками. Продукування ж послуги фактично об'єднує ці процеси, оскільки вони переважно відбуваються одночасно, тобто надання та виробництво послуги, як правило, співпадають, а споживання її триває доти, доки вона надається. Специфічною рисою брендінгу особистості як послуги є

її процесний характер. При виробництві матеріального товару процесними є періоди його виробництва, а потім споживання, тоді як послуга за своєю сутністю є процесом [38].

Послугам, як і матеріальним товарам притаманна певна корисність. Переважно, послуга є видом корисної діяльності, що не має на меті створення матеріальних цінностей, результатом її є зміна якісних характеристик уже існуючих об'єктів. Якість брендінгу особистості дуже сильно залежить від професійних якостей надавача послуги. Проблемою дослідження якісних характеристик брендінгу особистості є його нематеріальність. Проблема визначення набору якісних характеристик послуг з брендінгу викликає значний науковий інтерес.

Характеристики послуги нами було поділено на кілька груп, в залежності від того, які потреби вони задовольняють та представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

### Характеристика послуг державних службовців

Назва	Зміст характеристики
1	2
Комфортність	під комфортністю розумітимемо такі умови надання послуги брендінгу особистості, які забезпечують якомога нижчу вірогідність виникнення незручних для клієнта ситуацій (швидкість реагування на запити, близькість розташування, кваліфікованість персоналу (професіоналізм, ввічливість, грамотність), зручність і простота інтернет-сайту тощо). В даному дослідженні якісну характеристику комфортності, на нашу думку, можна виразити за допомогою коефіцієнту кваліфікованості кадрів, що розраховується на основі співвідношення кількості працівників, які мають відповідні документи на підтвердження власного професійного рівня та загальної чисельності зайнятих в сфері надання конкретних послуг
Економічність	наступна характеристика, яку розглядаємо з погляду співвідношення ціна-якість мінімізації витрат з боку клієнта (часу, коштів, ресурсів) є економічність. На нашу думку, достатньо показовою в цьому сенсі є

	«середня тривалість проекту», оскільки, в переважній більшості випадків (окрім ситуацій, коли тривалість проекту скорочується за бажанням клієнта у зв'язку з терміновістю його виконання) чим менше триває проект, тим нижчою є його ціна за рахунок зменшення обсягу середніх постійних витрат організації
продуктивність	категорія, що свідчить про рівень віддачі з боку держави щодо клієнта, а також наскільки виправданим виявилось застосування послуги як засобу вирішення конкретних проблем
безпе́чність	одна з найбільш вагомих якісних характеристик, яка відображає ступінь ризикованості певного проекту

Джерело: складено за даними джерел [6,10,21]

Оцінити якість та характерні відмінності двох, на перший погляд, однакових послуг, досить складно. Часто якість надання певної послуги можна оцінити тільки через деякий час, оскільки ефект від впровадження, наприклад, управлінського обліку, стане відчутним мінімум за півроку. Потреба реалізації принципу довіри в поведінці державного службовця є передумовою успішної діяльності як самого службовця, так і відповідного державного органу. Довіра до держави є одним з найбільш важливих факторів впливу на формування відповідного рівня репутації публічних осіб.

Як і репутація, імідж - це суспільно сформоване бачення, що базується на нашій власній оцінці нас самих, а не на сприйнятті з боку сторонніх. По суті, наш імідж - це власне сприйняття нашої репутації. Імідж і репутація часом можуть зближуватися і ототожнюватися [4]. Визнання є по суті репутацією. Визнання настає внаслідок певної події (наприклад, висвітлення конкретного факту в ЗМІ). Якщо подія відбулася лише один раз, варто зазначити, що визнання згасатиме. Одночасно нівелюватиметься набута репутація, для підтримки якої не вистачає повторюваності, яку можна використовувати для прогнозування. Репутація має володіти характеристикою передбачуваності та повторюваності.

Управління враженнями означає процес, за допомогою якого люди намагаються контролювати враження оточуючих. Публічні особи часто не знають, як сприймають їх інші, але часом відчувають, як вони впливають

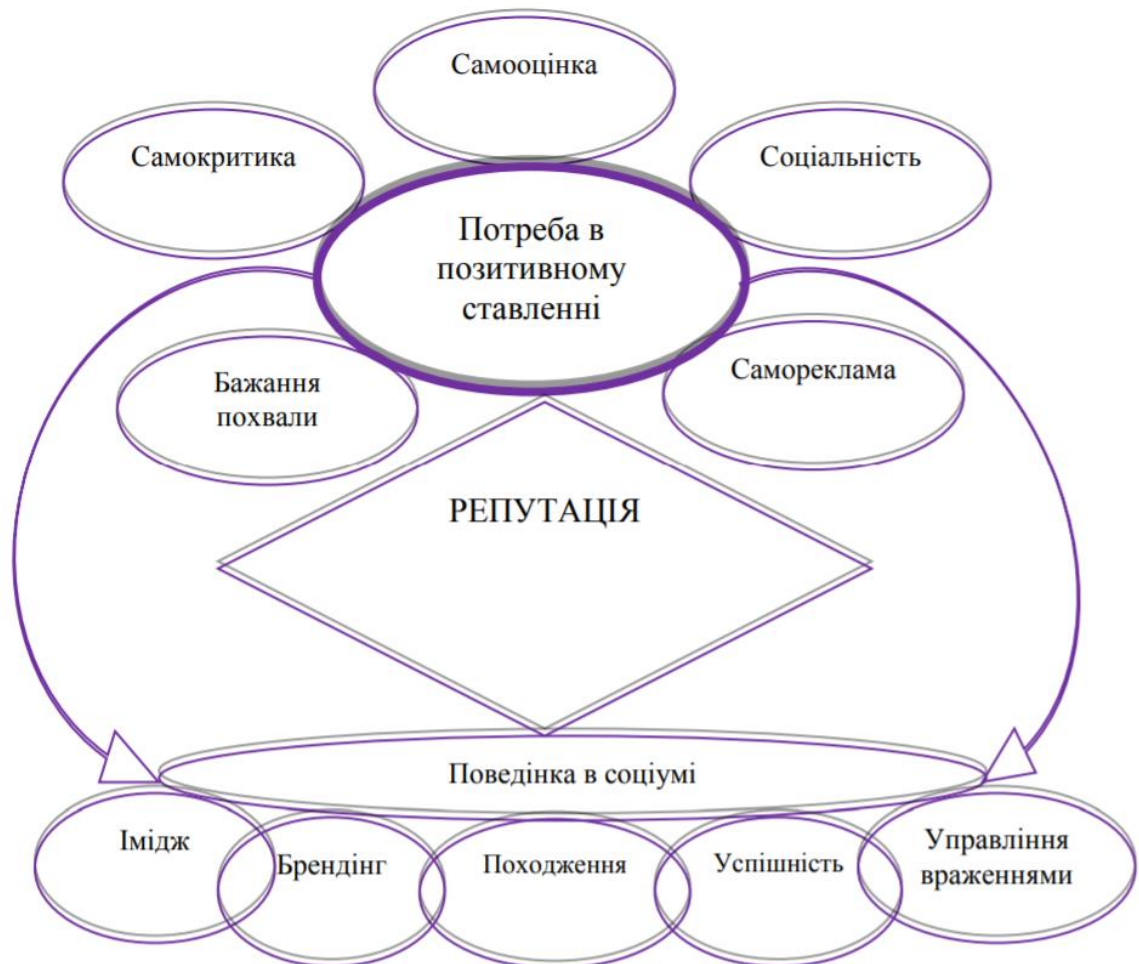
інших і намагаються змінити свою поведінку, щоб отримати сприятливі враження. Часто розглядається в асоціації з різними "тактиками впливу", які можуть використовуватися для управління своїми враженнями, такі спроби керувати іншими часто мають конкретну мету, наприклад, підвищення рейтингів ефективності. Походження повністю пов'язане із сутністю поза особою, але все ще безпосередньо впливає на репутацію людини.

Походження людини - це ідентифікація її відмінності або спільності по відношенню до інших. У процесі самореклами як професіонала можна використовувати різні інформаційно-комунікаційні засоби, такі як:

- блоги (містять окремі публікації блогу у вигляді тексту, малюнків тощо, як правило, в хронологічному порядку);
- портали професійних мереж (дозволяють представляти свій професійний профіль в Інтернеті та ділитися своїми досягненнями, будуючи таким чином ділову мережу);
- форуми для обговорення (сьогодні є одним з найпопулярніших методів спілкування обміну інформацією, думками);
- соціальні мережі (пов'язують однодумців із подібними інтересами, ставши дуже хорошим маркетинговим інструментом і чудовим способом передачі конкретної інформації);
- інтерактивний контент (дозволяють людям рекламувати себе в мережі, розміщуючи відео, презентації);
- сайти для розміщення фотографій (наприклад, Pinterest, Instagram);
- персональний вебсайт (цілодобове джерело достовірної, оновленої інформації про людину та її цілі, діяльність, досягнення, пристрасті тощо).

Ці інструменти є найважливішими в процесі створення особистого бренду завдяки ефективності спілкування, однак традиційні засоби, такі як листи, телефон тощо, поки що не втратили свого значення. І, звичайно, ніщо не може замінити перевищити ефект особистого спілкування. Аналізуючи

вищенаведене, ми можемо проілюструвати модель формування особистісної репутації держслужбовця (рис.2.1).



**Рис.2.1. Модель формування особистісної репутації**

Джерело: складено за даними джерел [6, 17,32]

Репутація не полягає у прихильності: це сукупність оціночних суджень, які особа чи суб'єкт господарювання отримують з боку громадськості. Розробка ефективного бренду, на наш погляд має ґрунтуватися на наступній критеріальній оцінці [38] :

Критерії ефективного особистого брендингу:

- Реальність - особистий власний бренд повинен будуватися на дійсно існуючій особистості;
- Моральність - необхідність морально-етичних норм поведінки, формальних та неформальних правил, що встановлені в суспільстві;

- Специфічність - слід орієнтуватися на одну сферу спеціалізації;
- Професіоналізм - людину слід сприймати як визнаного експерта в певній галузі, а також як ефективного лідера;
- Унікальність – бренд має особливим, мати свої власні риси, бути несхожим на інших.

Напрями сучасної іміджевої стратегії державної служби: розроблення яскравої ідейної концепції, яка могла б відповідати інтересам усіх громадян України і спрямована на відродження національної гордості і високої культурної самооцінки, задіяння всіх каналів комунікації для формування позитивного іміджу (телебачення, радіо, преса, Інтернет-ресурси); активізація зусиль керівництва держави і владних інституцій у просування позитивного іміджу, формування “портрета керівника із стійким позитивним іміджем”; створення позитивного образу державного службовця, який щоденно виконує функції держави і несе відповідальність за впровадження державної політики шляхом зйомки художнього кіносеріалу про будні державних службовців України; популяризація наукових розробок і широке впровадження пропозицій науковців у сфері державного управління тощо[25].

Однак досить часто імідж розглядається як загальне сприйняття будь-якого об’єкта [42], який включає дві складові: описову (інформаційну, оцінюючу) і цілісну складову, яка існує незалежно від будь-якої інформації про об’єкт (організацію, установу, людину, товар, послугу тощо). Тому важливо, крім створення яскравої привабливої «картинки» інституту державної служби, зробити якісні зміни.

З цією метою доцільно провести наступні заходи:

- розробити кодекс честі державного службовця, який регламентуватиме його поведінку у взаєминах із колегами, фізичними та юридичними особами, зокрема представниками об’єднань громадян та окремими громадянами[5].
- Прийняття такого рекомендаційного кодексу для всіх органів виконавчої

влади та його затвердження на відкритих і вільних зборах відповідних трудових колективів;

– посилити юридичну (кримінальну, адміністративну, дисциплінарну) відповідальність державних службовців усіх категорій за протиправні дії, порушення норм законодавства, Кодексу державного службовця (добросесної поведінки), а також моральних норм [7]. Необхідним є вироблення певних традицій, професійної культури, які змушуватимуть порушників усталених морально-правових норм самостійно залишати державну службу. Важливим є також, мінімізація прямих контактів державних службовців із набувачами їх послуг шляхом створення та налагодження ефективної роботи центрів надання адміністративних послуг;

– призначати на посади державної служби виключно на конкурсній основі за результатами співбесіди, тестування з відданням переваги кандидату, який показав кращі результати;

– впровадити систему управління якістю в діяльність органів державної влади не на словах (чи у звітах), а на ділі, яка дозволить переорієнтувати їх діяльність та кожного державного службовця зокрема з виключного служіння державі на надання послуг юридичним та фізичним особам, тобто служінню суспільству;

– більш широко використовувати електронне врядування;

– усунути диспропорцію в рівні заробітної плати на державній службі та оплати праці кваліфікованої найманої сили в приватному секторі, що стане стимулом залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців і може запобігти відтоку професіоналів і забезпечить конкурентоспроможність державної служби на ринку праці;

– залучати талановиту молодь (кращих випускників вищих навчальних закладів) на державну службу; вирішити питання щодо надання молодим державним службовцям довгострокових кредитів на будівництво чи придбання житла з мінімальним відсотком;

- здійснювати постійний моніторинг кадрових процесів та кадровий аудит у системі державної служби;
- постійно підвищувати рівень професійної компетентності державних службовців шляхом вмотивованого підвищення кваліфікації й самоосвіти;
- здійснювати щоденні конструктивні зв'язки з громадськістю, висвітлювати свою діяльність, вказувати на позитивні результати, недоліки, проблемні питання та можливі шляхи їх вирішення за допомогою громадськості;
- включити в програми навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій навчальні курси, лекції, тематичні зустрічі, тренінги з питань іміджології тощо [2].

Багато в успішній діяльності організації залежить від керівників, які здатні керувати підлеглими не тільки силою наказу, але й вміють ефективно використовувати все різноманіття управлінського ресурсу керівника. Однією із складових такого ресурсу є імідж державного службовця та його репутація. Розуміння основ його формування і вдосконалення дозволяє керівнику успішно здійснювати необхідну в управлінській діяльності стратегію поведінки, реалізовуватися і розвиватися як особистість в умовах професійної діяльності. Удосконалення іміджу вимагає оволодіння новими знаннями, розвитку різноманітних навичок і умінь, дозволяють ефективно взаємодіяти з підлеглим.

Особливістю іміджу та репутації державних службовців є те, що вони нерозривно пов'язані з цілим комплексом, який має назву «імідж державної влади». Формування нового іміджу та репутації держслужбовців має здійснюватися на основі принципу покращення особистих моральних якостей та професійних рис, важливих у діловому світі.

Основоположними чинниками формування позитивного іміджу державної служби України має стати професіоналізм її представників та



модель двосторонньої комунікації між владою та народом на основі чесності та відкритості [37].

Для створення і підтримання позитивного іміджу державного службовця доцільно використовувати різні засоби масової комунікації. Відсутність адекватної оцінки, мала емоційна насиченість і реалістичність матеріалів, що висвітлюються в засобах масової інформації, не сприяють створенню позитивного іміджу державної служби[33].

Висвітлення особливостей діяльності, труднощі розв'язуваних завдань, об'єктивно досягнутих успіхів формують змістовний, реалістичний образ державних службовців, зміцнюють їх авторитет, підвищують довіру до влади і держави. В умовах державних політичних та економічних реформ висока кваліфікація, професійна та моральна однорідність державного апарату дозволяють забезпечити стабільну основу конституційної єдності системи державної влади, сприяють подоланню суперечностей, що існують між застарілими стереотипами в управлінській діяльності та сучасними вимогами до неї в умовах розвитку українського суспільства, і формують позитивний імідж не тільки окремо взятого державного службовця, але й державної служби в цілому.

Таким чином, державний службовець повинен усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи до цієї мети, розуміти свій статус як висококваліфікованого спеціаліста, якому держава делегувала свої повноваження та який несе відповідальність за дії, реалізація яких призведе або не призведе до наміченої мети. Для цього державний службовець повинен мати відповідний кар'єрний потенціал, під яким ми розуміємо приховані можливості, міць та силу державного службовця, які можуть бути (і мають бути) використані для забезпечення високої ефективності роботи органу державного управління та здатності його успішно просуватись службовими сходами [34]. Державний службовець повинен усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи до цієї мети, розуміти свій статус як висококваліфікованого спеціаліста, якому держава делегувала свої

повноваження та який несе відповідальність за дії, реалізація яких призведе або не призведе до наміченої мети. Для цього державний службовець повинен мати відповідний кар'єрний потенціал та йти до цієї мети і не зупинятися на півдороги до гарної роботи. Тільки коли доброзичливо і наполегливо ставитися до виконання свої обов'язків, державний службовець зможе без проблем працювати.

## **2.2. Аналіз сучасного стану іміджу публічного службовця в Україні**

Імідж публічної служби (державної служби та служби в органах місцевого самоврядування) є одним із важливих напрямів комунікативної діяльності держави, однією зі складових системи публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства. Він має змінюватися відповідно до динаміки та тенденцій суспільного розвитку.

Сучасні вчені та практики [1;6] надають питанням формування позитивного іміджу пріоритетного значення. У працях, присвячених дослідженню іміджу як глобального соціального явища, можна знайти ряд характеристик, які становлять загальний зміст цього феномена в розумінні різних науковців.

Образ – це уявна картинка, що виникає у свідомості людини в результаті безпосереднього чи опосередкованого відображення дійсності. В образі відбито не тільки зовнішні, а й внутрішні характеристики відображених об'єктів, предметів, явищ. При цьому внутрішні характеристики, що безпосередньо не спостерігаються, приписують об'єктам, виходячи з потреб самої людини та зі сформованих стереотипів зв'язків між зовнішнім і внутрішнім. Надалі образ є регулятором поведінки людини. Зрозуміло, що образ та імідж пов'язані між собою, але ці терміни є далеко не тотожними [12].

Досліджуючи природу іміджу, науковці акцентують увагу на його об'єктивній зумовленості, що ґрунтується на певних властивостях масової свідомості, а саме впливі на неї соціальних стереотипів [3]. Стереотипи виявляються у вигляді стійких, емоційно забарвлених, спрощених моделей об'єктивної реальності, певних оцінок, суджень, що набувають форми понять і здатні викликати в людей почуття симпатії або антипатії, які асоціюються з набутим ними досвідом. Вони мають важливе значення для оцінювання людиною суспільних явищ і процесів, сприяючи “скороченню” процесу їх сприйняття та розуміння, швидкому прийняттю відповідних рішень. Водночас, спрощуючи процес соціального сприйняття, стереотипи часто призводять до формування примітивної поверхової свідомості, що виявляється в упереженості, неадекватності сприйняття подій, явищ, людей і ставлення до них. У науковій літературі ми можемо дати таке тлумачення поняття “імідж” як цілеспрямований сформований образ певної особи, явища чи предмета, що підкреслює певні ціннісні характеристики й покликаний справити емоційно-психологічний вплив на когось з метою популяризації, пропаганди, реклами тощо [10].

Він є наочним уявленням про людину, товар чи інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості. У найбільш загальному вигляді можна дати визначення іміджу як зовнішньої форми будь-якого об'єкта чи явища (товару, інституту, людини тощо) або уявлення про них, яке цілеспрямовано, свідомо формується в масовій свідомості за допомогою певних методів (реклами, пропаганди тощо). Імідж є цілісним уявним зібранням, що складається з багатьох елементів, одним з яких є професіоналізм державних службовців. Разом з тим, професіоналізм – це, передусім, здатність державного службовця визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень [8].

Оскільки функціональні обов'язки посад службовців мають певну фахову спрямованість, то державний службовець повинен мати вищу освіту за спеціальністю, яка відповідає вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики. Професіоналізм службовців покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, стабільність публічної служби, постійну готовність до підготовки та реалізації рішень із складних завдань, можливість підвищення своєї кваліфікації тощо. До професійних якостей службовців варто зарахувати також організацію руху інформації не лише відповідно до загальнодержавних інтересів, а й у певному правовому полі [9].

Ось чому професійним обов'язком службовців є вміння відбирати, обробляти, аналізувати інформацію, захищаючи права та гідність людини й пускати в обіг лише таку, без якої не можна розв'язати завдання саме в інтересах людини та держави. Реалізація принципу професіоналізму потребує, насамперед, постійного професійного розвитку персоналу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що має забезпечуватися активним функціонуванням, високим ступенем організації й науково-методичного керівництва системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців. Навчання можна розглядати як довгостроковий процес, складний за змістом, динамічний залежно від соціально-економічного стану держави, що має здійснюватися диференційовано з огляду на професійні обов'язки та повноваження державних службовців відповідно до цілей і завдань органів державної влади та місцевого самоврядування [13].

У зв'язку із цим варто ставити питання про перехід від інформаційного до моделювального навчання, адже для сучасного службовця важливі не просто самі по собі знання, а здатність ефективно діяти в різних реальних ситуаціях. Проведення реформ в Україні закладає підвалини для оновлення комплексу професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як однієї зі складових розробки сучасних вимог до управлінських кадрів, формування

критеріїв і методів оцінювання при їх доборі, просуванні по службі та атестації, для визначення змісту навчання державних службовців, для вдосконалення механізмів конкурсних і атестаційних заходів [14].

Однією зі складових формування позитивного іміджу державних органів та органів місцевого самоврядування варто вважати самоосвіту державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Практику самоосвіти слід розвивати, оскільки сьогодні в публічній службі запроваджують характерний для європейських країн принцип безперервного навчання впродовж усього професійного життя. Наш власний досвід практичної роботи свідчить, що підвищенню рівня професійної компетентності службовців з питань розвитку корпоративної культури має сприяти спеціальна навчальна програма із цього питання [5].

Вона має бути спрямована на засвоєння основних гуманітарних технологій, що забезпечують формування корпоративної культури. Актуальність навчальної програми зумовлена сучасними підходами до державного управління, відповідно до яких у центральному місці роботи керівника – питання управління людськими ресурсами.

Таким чином, у поєднанні з іншими програмами цей навчальний модуль має забезпечити гуманістичний підхід у роботі керівника органу державної влади, працівників служби персоналу, інших структурних підрозділів, які за змістом своєї професійної діяльності повинні взаємодіяти з іншими людьми. Метою згаданого навчального модуля (навчальної програми) є формулювання, систематизація й закріплення в службовців комплексу знань з теоретичних основ корпоративної культури та набуття практичних навичок, необхідних для засвоєння ціннісного аспекту корпоративної культури в межах їх професійної діяльності. Ми можемо також визначити такі завдання згаданої навчальної програми:

- засвоєння концепції корпоративної культури; засвоєння технологій формування корпоративної філософії;

- підготовка до проектування та реалізації технологій формування корпоративної культури; підготовка до проектування й реалізації технологій формування культури міжособистісних відносин;
- підготовка до проектування та реалізації технологій формування культури трудової поведінки державних службовців;
- освоєння технологій корпоративного навчання й розвитку персоналу органів державної влади тощо.

Одночасно варто виділити такі важливі фактори, що впливають на формування іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування: забезпечення результативності діяльності влади в інтересах суспільства; прозорість дій і відкритість влади до діалогу з громадянами; підконтрольність діяльності державних службовців та її висвітлення в ЗМІ; ефективна кадрова політика в органах державної влади як складова механізму формування іміджу; висока якість послуг, що надаються громадянам тощо.

Найчастіше фахівці з державного управління наголошують на певних професійних та особистих рисах, які мають бути притаманними державним службовцям і становити основу їх особистого іміджу, а саме: гуманізм, гуманітарна освіченість, компетентність, динамізм, активність, працелюбність, послідовність, швидка реакція на ситуацію, моральна надійність, дотримання етикету, дисциплінованість, уміння впливати на людей справою, словом і зовнішньою естетичною привабливістю [2].

Позитивних характеристик іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування може надати їх “презентація” суспільству як компетентних структур, укомплектованих професіоналами, людьми знаючими, “інноваційно” мислячими, а також такими, що мають досвід практичної ефективної діяльності у сферах, пов’язаних або близьких до того чи іншого органу влади.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування мають бути представлені суспільству як органи відкриті, прозорі, доступні для

діалогу, дискусій, пропозицій, співпраці. Їх діяльність повинна мати публічний характер через підзвітність перед населенням, інформування про плани, перспективи діяльності, прийняття рішень, їх мотиваційні підстави, шляхи й засоби досягнення поставлених цілей [11].

Новий імідж повинен бути чітко структурованим, керованим, розроблятися та реалізовуватися за відповідною схемою залежно від обставин. Важливою складовою ефективного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування є рівень довіри до них з боку громадськості, харизматичність керівників органів влади, здатність нести відповідальність за прийняті рішення, внутрішня й зовнішня складові процесу позиціювання органів влади, здатність до презентації своєї діяльності, особистісний фактор, розвинені комунікативні здібності тощо.

Таким чином, ми можемо констатувати, що сучасний стан іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування потребує змін і впровадження інноваційних стратегій його покращення на загальнодержавному рівні. Особливістю іміджу державних службовців є те, що він нерозривно пов'язаний із цілим комплексом, що має назву "імідж влади". Формування нового іміджу службовців має також здійснюватися на основі принципу покращення особистих моральних якостей та професійних рис, важливих у діловому світі.

Основоположними чинниками формування позитивного іміджу органів державної влади має стати професіоналізм її представників і модель двосторонньої комунікації між владою та народом на основі чесності й відкритості. Проблема позитивного іміджу органів влади особливо гостро постає в переломні моменти розвитку суспільства, коли зростає тиск зовнішніх обставин, а внутрішні незгоди розхитують самі основи державної влади та всієї системи управління. У зв'язку із цим ми можемо визначити такі напрями покращення іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування:

1. Визначення основних потреб громадян, а в разі необхідності – потреби окремих соціальних груп, і на цій основі – побудова основних засад (принципів) оновленого іміджу органів влади.

2. Доповнення цих принципів необхідними характеристиками з урахуванням потреб масової суспільної свідомості в бажаному образі та можливостей органу державної влади їх демонструвати.

3. Перекладення основних характеристик іміджу на різні канали комунікацій органів державної влади в зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах.

Одночасно варто наголосити, що процес формування позитивного іміджу органів державної влади та (або) окремих службовців повинен здійснюватися поступово, цілеспрямовано й постійно. Імідж органів державної влади передбачає також соціальне конструювання, що базується на професійних і моральних якостях усіх службовців. Він має три основні комунікативні функції (табл.2.2)

Формування позитивного іміджу органу державної влади та органів місцевого самоврядування можна розглядати з урахуванням двох паралельних процесів: стихійного виникнення в суспільній свідомості образу влади та цілеспрямованого його формування з урахуванням потреб і запитів об'єкта вказаного процесу.

Таблиця 2.2.

### Основні комунікативні функції іміджу

<b>Функція</b>	<b>Характеристика</b>
1-ша функція	полегшити аудиторії сприйняття інформації про державну службу
2-га функція	забезпечити режим найбільшого сприяння при сприйнятті особистості державного службовця
3-тя функція	підготувати ґрунт для формування установок щодо позитивного ставлення до окремого службовця та системи державного управління загалом



Якщо не працювати цілеспрямовано над створенням позитивного іміджу, образ, сформований в уяві громадян, може виявитись таким, що не відповідає реальному стану справ та має небажані відхилення від реальності. Все це може позначитись на ставленні громадян до влади, поглиблювати існуючі суперечності та викликати недовіру до органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Відповідно до основних завдань реалізації Стратегії державної кадрової політики, затвердженої Указом Президента України від 01.02.2012 р. [16], передбачено формування здійснення заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури та формування позитивної іміджу органів державної влади.

У зв'язку із цим та з метою виконання п. 16 і 19 Плану заходів щодо реалізації у 2013 р. положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., затвердженого Указом Президента України від 23.04.2013 р. № 229 [15].

Наступним етапом упровадження корпоративної культури має стати реалізація стандартів корпоративної культури в публічному управлінні. На нашу думку, поставленому завданню має сприяти розробка кодексу корпоративної культури в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Він має бути спрямований на зміцнення й розвиток корпоративної культури відповідних органів влади, підвищення їх позитивного іміджу на українському та світовому рівні, підвищення рівня мотивації співробітників для забезпечення свідомої підтримки й реалізації ними стратегічних завдань, визначених Президентом України, Верховною Радою України та Кабінетом Міністрів України.

Сьогодні стає все більш зрозумілим те, що встановлення довіри між громадянами та органами державної влади й органами місцевого самоврядування, а також консолідація на цій основі суспільства є однією з найбільш актуальних проблем у сфері публічного управління, а відтак, і в процесі покращення іміджу відповідних органів влади.

Формування позитивного іміджу органів влади має бути спрямованим на подолання недовіри громадськості до діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також сприяти модернізації системи публічного управління загалом. Імідж органів державної влади та органів місцевого самоврядування передбачає також соціальне конструювання, що базується на професійних і моральних якостях усіх службовців. Він має три основні комунікативні функції:

- полегшити аудиторії сприйняття інформації про державну службу; забезпечити режим найбільшого сприяння при сприйнятті особистості державного службовця;
- підготувати ґрунт для формування установок щодо позитивного ставлення до окремого службовця та системи публічного управління загалом.

Слід наголосити, що діяльність з формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування повинна мати системний, плановий, організаційно й фінансово обґрунтований характер.

У зв'язку із цим ми можемо рекомендувати такі основні напрями та заходи інформаційної й іміджевої політики органів державної влади та органів місцевого самоврядування:

- наукове забезпечення й супровід розробки та реалізації програми іміджевої політики; розробка й реалізація програми моніторингу іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- кадрове забезпечення діяльності щодо формування позитивного іміджу, у тому числі підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів для сфери суспільних комунікацій; підвищення професійного рівня фахівців, що працюють над вирішенням проблем формування іміджу;
- підготовка нормативних правових актів з формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- систематичне, планомірне інформування громадськості з актуальних питань діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- розвиток і підтримка електронних засобів масової інформації й масових комунікацій, які інформують про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- активізація й систематизація діяльності прес-служби, власних засобів масової інформації (офіційний веб-сайт, друковані видання тощо) органу влади, його структурних підрозділів та територіальних органів;
- проведення комунікативних заходів з питань реалізації державної політики у відповідній сфері із залученням громадськості;
- проведення загальнодержавних та регіональних конкурсів з питань якості роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування тощо.

Багато українських вчених констатують про недосконалість, а подекуди й відсутність виваженої, спрямованої на перспективу програми діяльності владних структур України щодо розвитку конструктивних зв'язків з громадськістю з метою формування позитивного іміджу влади та її представників.

Проблеми формування іміджу органів державної влади аналізуються з точки зору формування іміджу державних службовців, політиків, посадових осіб місцевого самоврядування. Так, на думку українських вчених [1-7; 9] суспільство турбує поведінка державних службовців і якість суспільних послуг, які вони надають, корупція і хабарництво, зволікання і тяганина, непрозорість і невизначеність адміністративних процедур, незахищеність від «свавілля чиновників», нерозумність державної політики та постійний фінансовий ризик, спричинений її непередбачуваністю, відсутність можливості реального громадського контролю за діяльністю органів публічної влади. Загалом основним критерієм ефективності чиновника є здатність нести відповідальність за прийняті рішення, а також і за його бездіяльність.

Як показує практика, чим гучніші заяви роблять державно-управлінські структури і чим менш рішучими виявляються їх дії, тим меншу ефективність вони декларують, тим негативніший імідж вони мають в очах громадськості. Важлива роль при позиціонуванні такої діяльності належить державно-управлінським службам зв'язків з громадськістю, які таку неадекватність заяв та дій можуть намагатися спростовувати іншими комунікативними засобами, зокрема шляхом зосередження уваги громадськості на позитивних рішеннях влади, а подекуди і шляхом переключення уваги громадськості на інші «новинні приводи», які за таких умов можуть створюватись штучно. Це в свою чергу впливає на формування позитивного іміджу не лише державних службовців, а всієї системи державного управління.

Процес формування позитивного іміджу центральних органів виконавчої влади має здійснюватися поступово, цілеспрямовано, постійно. На думку українських дослідників Т. Гаман та О. Андрійчук сьогодні пріоритети в діяльності інформаційних служб органів державної влади надаються комплексу прес-посередницьких функцій інформування громадськості реагуючого характеру, розрахованих на разовий ефект. Дострокові програми наукового дослідження та аналізу стану громадської думки в умовах системної трансформації всіх сфер життєдіяльності українського суспільства, вивчення потреб громадськості в сучасних умовах відсутні, стан просвітницько-виховної та пропагандистської роботи серед різних цільових груп і громадськості є незадовільним [7, с. 410].

І. Пантелейчук зауважує, що позитивний імідж органів державної влади є показником авторитету та успішності держави як на внутрішній, так і на міжнародній арені, свідчить про її економічну міць, багатство, впливовість, добробут населення, здатність швидко реагувати на глобальні виклики. Процеси глобалізації, що стали визначальним чинником розвитку сучасної цивілізації, потребують оперативності та координованості дій інститутів державної влади національних держав, що можливо досягнути

лише за рахунок конструктивної, злагодженої співпраці з громадськістю [25, с. 5].

Криза українського суспільства призвела до серйозних духовних та моральних наслідків в усіх сферах, у тому числі і в державній службі. Негативні процеси, які торкаються державної служби, гостро зачіпають її етичний бік, що є однією із складових культури управління державного службовця. В уяві людей державний службовець – це не просто спеціаліст, це – людина, яка виступає від імені держави. Поведінка державного службовця, незалежно від того, до якого виду державної служби належить його посада, його ставлення до справи, до громадян, його мова, зовнішній вигляд формують не тільки його власний авторитет, але й авторитет тієї служби, яку він уособлює, і держави [1].

Водночас, слід зазначити, що неможливо відокремити імідж державного службовця від іміджу органу державної влади. С. Серьогін зазначає, що поняття «імідж держави, державної влади» є корпоративним уявленням громадян, яке формується в громадській думці творами мистецтва, ЗМІ та PR-технологіями та інтегрується як з окремих образів державних осіб, так і з оцінок діяльності гілок і органів влади, стану загальнодержавної політики та рівня її соціальної спрямованості [37].

На думку С. Могильного, проблема позитивного іміджу кадрів органів державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування особливо гостро постає в переломні моменти розвитку суспільства, коли зростає тиск зовнішніх обставин, а внутрішні незгоди розхитують самі основи державної влади і всієї системи управління. Це веде до розбалансованості владних повноважень, стримує впровадження інноваційних технологій управлінського контролю із забезпеченням зворотного зв'язку. А він передбачає комплекс наукових засобів оперативного спостереження та аналізу змін у стані об'єкта [23].

Позитивних характеристик іміджу центральних органів виконавчої влади може надати їх «презентація» суспільству як компетентних структур,

укомплектованих професіоналами, які мають досвід практичної ефективної діяльності. Водночас, владні структури повинні бути позиціоновані як органи відкриті, прозорі, доступні для діалогу, дискусій, пропозиції, співпраці. Їх діяльність має носити публічний характер через підзвітність перед населенням, інформування про плани, перспективи діяльності, прийняті рішення, їх мотиваційні підстави, шляхи і засоби досягнення поставлених цілей. У сфері державного управління суспільне уявлення про владу складається не тільки з інтегрованого уявлення про весь спектр державних осіб, а й з оцінок рівня організації роботи як окремих органів влади, так і всієї системи державного управління [6].

Для створення умов позитивного сприйняття влади населенням, атмосфери партнерства між владою і суспільством необхідно забезпечити їх підкріплення позитивними образами всього масиву державних службовців. Крім того, на формування іміджу державної влади відчутний вплив має зовнішнє середовище, зокрема оцінювання громадськістю діяльності органів державної влади, ефективності виконання ними своїх функціональних обов'язків. Таким чином, можна стверджувати, що імідж державних установ, у тому числі імідж центральних органів виконавчої влади, носить оцінний характер. Рівень оцінювання іміджу може корелюватися, змінюватися відповідно до умов суспільно-політичного, соціального – економічного та культурного розвитку суспільства.

Оцінка іміджу органів державної влади може здійснюватися за двома показниками: дія (діяльність) та поведінка. Оцінка діяльності органів державної влади визначається рівнем виконання ними своїх функціональних обов'язків, а також наслідками їх функціонування для суспільства. На визначення якісних характеристик іміджу (позитивний/негативний) впливає стиль поведінки державних службовців, їхнє ставлення до представників громадськості. Варто зазначити, що ці оцінки ґрунтовані на суспільних домовленостях, значна частина яких виражена в законах і підзаконних актах, що стосуються, зокрема, діяльності органів державної влади [6-7].

Проведений аналіз літератури з проблематики дає підстави виділити основні принципи формування позитивного іміджу органів державної влади, до яких слід віднести наступні (таб. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні принципи формування  
позитивного іміджу органів державної влади**

<b>Принципи</b>	<b>Характеристика</b>
Перший принцип	далекоглядність (стратегічність) центральних органів виконавчої влади характеризує їх здатність запропонувати громадянам перспективні та ефективні програми розв'язання суспільно-політичних та економічних проблем
Другий принцип	справедливість центральних органів виконавчої влади передусім пов'язується із законністю, відкритістю та прозорістю їх діяльності, а головне із дотриманням чітких етичних та правових стандартів суспільної життєдіяльності, в протилежному випадку влада ризикує виглядати в очах громадськості беззаконною, безвідповідальною і високо корумпованою
Третій принцип	стабільність функціонування центральних органів виконавчої влади створює ефект передбачуваності та перспективності процесів реалізації державної політики. Саме стабільність, яка характеризує ефективну реалізацію функцій державного управління є важливою складовою формування рівня довіри до влади з боку громадськості. Від того наскільки влада є стабільною залежить тривалість комунікативного зв'язку влади та громадськості

Джерело: складено за даними джерел [3,13,15]

Довіра до центральних органів виконавчої влади є також принципом формування позитивного іміджу органів влади та може бути досягнута лише за тих умов, якщо остання доводить свою стратегічну спрямованість надавати об'єктивну інформацію громадськості про свої рішення, декларуючи тим самим відкритість та прозорість своїх дій.

Формування позитивного іміджу центральних органів виконавчої влади посідає важливе місце в системі державних пріоритетів. Для цього існують об'єктивні причини: по-перше, бурхливий розвиток інформаційно-комунікативних технологій, які гранично розширили межі іміджевого впливу державного апарату; по-друге, чітке усвідомлення органами державної влади тієї важливої ролі, яку відіграє зважена іміджева політика в забезпеченні ефективності державної політики та реалізації національного інтересу [7, с. 6].

На підставі проведеного аналізу літератури з проблематики можна визначити наступні проблеми формування іміджу центральних органів виконавчої влади:

– по-перше, відсутність єдиної Концепції формування іміджу центральних органів виконавчої влади. Існує безліч нормативно-правових актів України, які декларують принципи прозорості та відкритості влади через посилення ролі громадськості при прийнятті управлінських рішень. Зокрема, це закони України «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про доступ до публічної інформації», «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» та ін. Водночас зазначені нормативно-правові акти не сприяють формуванню позитивного іміджу центральних органів виконавчої влади.

– по-друге, фрагментарність державної інформаційної політики, у тому числі, формування зв'язків з громадськістю. Нормативно-правові акти, що формують державну інформаційну політику, лише в деяких аспектах розвивають інформаційне поле щодо діяльності центральних органів виконавчої влади, однак не впливають на ефективне формування іміджу цих органів.

– по-третє, відсутність довіри населення до інституцій влади та державних службовців. Образ державного службовця є важливою складовою



у формуванні іміджу центральних органів виконавчої влади. Формування іміджу державного службовця ускладнюється тим, що в Україні довгий час не існувало власної державно-управлінської системи, а створена після проголошення незалежності система державного управління перебуває у стані постійних змін та трансформацій. Крім того, як продемонстрував проведений аналіз, у населення України склалося негативне ставлення до чиновників, а також державних інституцій.

– по-четверте, негативні прояви в системі державного управління, такі як: непрофесійність, корупція, протекціонізм, непрозорість прийняття управлінських рішень, негативно впливає на формування іміджу центральних органів виконавчої влади.

– по-п'яте, відсутність комплексної програми владних структур щодо формування конструктивних зв'язків з громадськістю та врахування думки населення України під час прийняття та реалізації важливих управлінських рішень.

– по-шосте, недосконала співпраця владних структур з засобами масової комунікації (ЗМК), які висвітлюють діяльність центральних органів виконавчої влади. Слід врахувати налагодження та постійний зв'язок ЗМК з центральними органами виконавчої влади під час розробки Концепції формування іміджу центральних органів виконавчої влади. Крім того: ЗМК уособлюють собою фактично «четвертою владою» та мають досить велику довіру населення; ЗМК являють собою так званого посередника між центральними органами виконавчої влади та населенням країни; ЗМК фактично через свої інформаційні повідомлення змушують центральні органи виконавчої влади звернути на свою діяльність та результати прийнятих рішень.

– по-сьоме, потребує прийняття Етичного кодексу державного службовців та посадової особи місцевого самоврядування з метою формування позитивного іміджу зазначених осіб. У зазначеному Кодексі слід зазначити не тільки обмеження поведінки державних службовців та

посадових осіб місцевого самоврядування, а також їх звітування перед громадськістю за свою діяльність, що налагодить співпрацю між центральними органами виконавчої влади та громадськими інституціями.

Отже, всі ці заходи дадуть змогу покращити імідж державного службовця як внутрі колективу, так і за межами, що покращить відносини влади та громадянина.

### **2.3. Інноваційні форми організації іміджової діяльності та її вплив на діяльність публічного управління**

На сучасному етапі розвитку цивілізації особливу роль відіграє інноваційний потенціал суспільства, що потребує людей, здатних системно й конструктивно мислити, швидко знаходити потрібну інформацію, приймати адекватні рішення, створювати нові ідеї в різних галузях знання. В сучасних умовах господарювання динамічним розвитком характеризується не лише зовнішнє, а й внутрішнє середовище організації. Зокрема, методи менеджменту, принципи прийняття управлінських рішень, організаційна структура, система стратегічного планування, комунікації потребують періодичних змін та удосконалення.

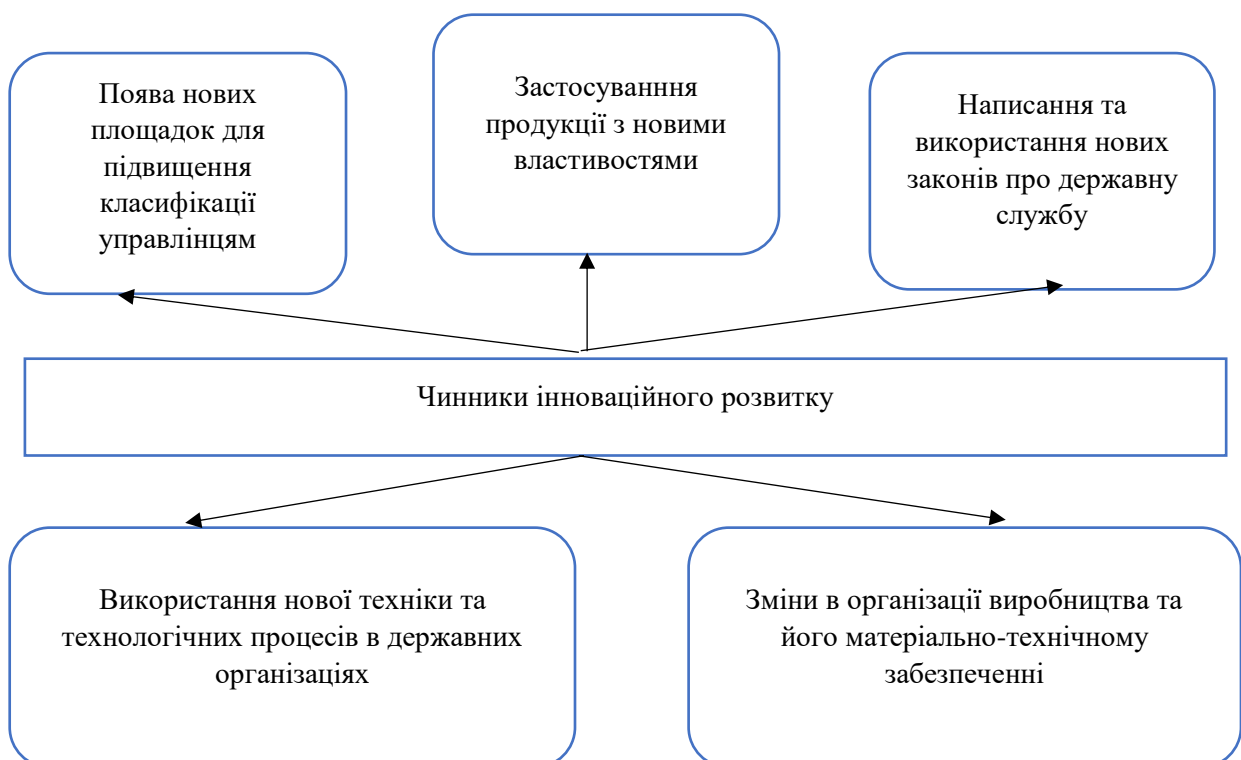
Постійне зростання конкуренції, підвищення вимог споживачів, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушують публічних управлінців шукати нові шляхи вирішення проблем та досягнення конкурентних переваг, використовувати сучасні методи управління, вдосконалювати роботу з персоналом тощо.

У зв'язку з цим посилюється потреба впровадження управлінських інновацій як головного чинника розвитку організації. Інновації характерні для будь-якої професійної діяльності людини і тому природно стають предметом вивчення, аналізу і впровадження. Інновації самі по собі не

виникають, вони є результатом наукових пошуків, передового досвіду окремих фахівців і цілих колективів.

Цей процес не може бути стихійним, він потребує управління. Фундатор інноваційної теорії Й. Шумпетер трактував цей термін, як нову комбінацію ресурсів, мотивовану підприємницьким духом і розглядав інновацію в динаміці, тобто як інноваційний процес, а саме: «виготовлення нового продукту, а не «новий» продукт; упровадження нового методу, а не «новий метод»; освоєння нового ринку...; отримання нового джерела сировини...; проведення реалізації...» [72, с. 169]. Саме він вперше змалював інноваційний процес, дав визначення інноваціям та виокремив п'ять чинників інноваційного розвитку (рис. 2.2).

На думку Б. Санто, інновація — це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якість виробів, технологій та дає прибуток (у разі, коли інновація орієнтована на економічний зиск), її поява на ринку може принести додатковий дохід [84, с.24].



**Рис.2.2. Чинники інноваційного розвитку**

Джерело: складено за даними джерел[7,9,18]

В процесі інноваційної діяльності організація може функціонувати з найбільшою результативністю тільки тоді, коли вона чітко орієнтується на конкретний об'єкт і керується максимальною кількістю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього потрібна класифікація інновацій, їх властивості і можливі чинники фінансування. Єдиної, загальноприйнятої класифікації інновацій не існує.

Є великий набір класифікаційних ознак і перелік інновацій, які попадають під ці ознаки. Більшість дослідників наводять такі види класифікаційних ознак:

- 1) за технологічними параметрами об'єктів інноваційних змін;
- 2) за науково – технічною значущістю;
- 3) за причиною виникнення;
- 4) за частотою застосування;
- 5) за місцем інновації в мікроекономічній системі на державному рівні;
- 6) за сферою конкретного втілення;
- 7) за масштабом новизни [63].

В мікроекономічній системі за критерієм місця виникнення інновації в технологічному процесі в організації поділяються на: інновації на вході, на виході і внутрішні інновації. Інновації на вході зачіпають ресурсне забезпечення профільної діяльності державних організацій. Інновації на виході зачіпають характеристики продукції, що випускається. Внутрішні інновації модернізують технологічні та управлінські процеси в рамках організацій.

За критерієм сфери конкретного втілення виділяють матеріальнотехнічні, технологічні, управлінські, сервісні, соціальні інновації. Соціальні інновації – це нововведення, спрямовані на згладжування або вирішення конфліктів всередині активної організаційної системи [9].

Соціальні інновації в порівнянні з матеріально-технічними відрізняють:

- більш тісний зв'язок з конкретними суспільними відносинами, діловою культурою;
- широка сфера застосування, так як впровадження технічних інновацій часто супроводжується соціальними (необхідними управлінськими, економічними та іншими змінами, реорганізацією);
- більш сильна залежність використання інновацій від групових і особистих якостей користувачів;
- не настільки очевидні переваги, як у технічних інновацій, складніше визначається їх ефективність. Всі експерименти та випробування тут доводиться проводити не в лабораторних умовах, а на діючому об'єкті – звідси і труднощі виділення в загальному результаті вкладу даної інновації;
- відсутність стадії "виготовлення" (вона зливається з проектуванням). Це дозволяє уникати виходу інноваційного процесу з однієї галузі в іншу, прискорює процес створення інновацій;
- своєрідність феномену «винаходи», що сприяє особливій авторській активності і просуванню на всіх стадіях. Управлінські інновації, як правило, розробляються колективно, з безліччю узгоджень [65].

За критерієм масштабу новизни розрізняють глобальні, галузеві, регіональні, локальні інновації. Глобальні інновації припускають принципово нові види продукції, технологій, нові методи управління, які не мають аналогів у світовій практиці. Потенційним результатом глобальних інновацій є забезпечення довгострокових переваг над конкурентами. Галузеві інновації припускають інновації, які раніше не застосовувалися в організаціях даної галузі.

Регіональні інновації припускають застосування інновацій, які зарекомендували себе за кордоном, за межами даної країни або адміністративно-територіальної одиниці. Локальні інновації припускають використання організацією прогресивного досвіду іншого господарюючого суб'єкта (наприклад, в сфері ресурсозбереження, стимулювання праці, роботи з постачальниками і т.п.).

Різні види інновацій тісно взаємопов'язані. Наприклад, технічні та технологічні інновації створюють умови для управлінських рішень, оскільки змінюють організацію виробництва. Різноманіття класифікаційних ознак інновацій свідчить про те, що форми організації впровадження інновацій, масштаби і способи впливу на економіку, а також методи оцінки їх ефективності повинні відрізнятися різноманіттям. Класифікація інновацій дозволяє організації визначити найбільш ефективну інноваційну стратегію і механізм управління інноваційною діяльністю.

Спираючись на вище викладене, можна сформулювати основну закономірність класифікацій інновацій: чим вище ранг інновацій, тим більші вимоги до науково-обґрунтованого управління інноваційним процесом. Інновації завжди доречні в діяльності організації. Впровадження інновацій та забезпечення їх розвитку допомагає досягти більшої ефективності функціонування організації, сприяє збільшенню продуктивності виробництва, прибутків, покращує умови праці на підприємстві тощо.

Державна організація є динамічною систематичністю, яка безперервно і повсякчас перемінюється. Відповідно перемінюються і усі її складові: керуюча і керована системи, технології, фаховий, кваліфікаційний та віковий контингент робітників, організаційна структура управління, цілі, продукція тощо. Всі переміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, відбуваються з участю працівників організації.

Зміни визначають закономірність інновацій, які найчастіше ведуть до:

- зміни цілей організації;
- переміни організаційної будови управління;
- оновлення техніки, технологічних підходів; - переміни можливостей або поведження робітників;
- зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю.

В цілому під інноваційним процесом розуміється комплексна діяльність зі створення, освоєння, використання і поширення новин. Структуру інноваційного процесу (його будову, склад) визначають

безпосередньо на основі сутності інновацій як процесу, що відбувається протягом різних за тривалістю, але завершених проміжків часу [60, с. 58].

Сьогодні частіше всього інновації застосовуються у великих організаціях, які володіють значними матеріальними і людськими ресурсами. Це не випадково, тому що на шлях від новаторської ідеї до нової організації, нового продукту чи нової послуги потрібно затратити великі кошти. В організації сформувалася схема поділу інноваційного процесу на етапи, яка отримала назву «життєвий цикл впровадження інновацій в організацію» (табл. 2.4.).

Інноваційний механізм управління державними організаціями сучасних умовах – це цілісна система основних елементів, які регулюють процес управління його інноваційною діяльністю. До структури інноваційного механізму управління державною організацією належать елементи державного нормативно-правового регулювання, ринкові механізми, внутрішні механізми регулювання окремих аспектів управлінської інноваційної діяльності, система конкретних методів і засобів її здійснення [66, с. 128].

Іншими словами, складовими елементами інноваційного механізму управління державною організацією є технологія, принципи та взаємопов'язані засоби їх реалізації, персонал, матеріальні, фінансові й інформаційні ресурси, корпоративна культура.

Таблиця 2.4.

### Життєвий цикл впровадження інновацій в організацію

Етап зародження нової ідеї, виникнення нової концепції інновації (старт)	Даний етап можна назвати етапом відкриття, який, як правило, є результатом фундаментальних наукових досліджень.
Етап винаходу	На цьому етапі відбувається втілення нової ідеї у певний об'єкт, матеріальний чи духовний проект-зразок
Етап реалізації інновацій	Практичне застосування, коригування, доопрацювання нового засобу. Завершується етап отриманням стійкого ефекту від інновацій, після чого вони існують автономно. Передумовою наступної стадії інноваційного процесу є відкритість, сприйнятливість педагогічного співтовариства до чогось нового.

	Саме тоді починається фаза його використання.
Етап розповсюдження інновацій (зрілість)	Широке впровадження, проникнення в нові галузі.
Етап насичення в конкретній галузі	На цьому етапі інновації освоює багато людей в усіх сферах діяльності організації. Саме тоді вони втрачають свою новизну. Цей етап може завершитися появою альтернативної інновації або поглинанням її ефективнішою системою.
Етап спаду (криза, фініш)	Вичерпаність можливостей застосування інновацій в нових умовах, галузях
Етап розповсюдження інновацій (зрілість)	Широке впровадження, проникнення в нові галузі

Джерело: складено за даними джерел [22]

Запроваджуючи інноваційні перетворення, розвиваючи інноваційний механізм управління, підприємство повинно враховувати закони й закономірності розвитку навколишнього середовища і, з огляду на це, виробити чітку систему принципів і методів розробки та реалізації інноваційних управлінських рішень [41, с. 196].

Як показують соціологічні дослідження, співвідношення часу, котрий затрачується на рішення поточних задач і удосконалення організації для рішення майбутніх задач, кардинально розрізняється у продуктивних і непродуктивних керівників. Перші щонайбільше часу затрачують на задачі побудування плідних процесів діяльності організації, другі - витрачають власний основний час на контролювання здійснення, координацію і коректування, повсякчас дають збій процесів з ціллю досягнення поставлених перед організацією повсякденних задач. Перевагою потужних керівників є безперервне удосконалення системи діяльності організації, вибудовування більше продуктивних і оптимально функціонуючих ходів.

Інновації характерні для будь - якої професійної діяльності людини і тому стають предметом вивчення, аналізу та впровадження. Вони є результатом наукових пошуків, педагогічного досвіду окремих вчителів і цілих колективів. Необхідність впровадження управлінських інновацій обумовлена створенням на підприємствах адаптованого організаційно - економічного механізму, орієнтованого на розробку і модернізацію перспективної, конкурентоспроможної продукції та технологій, перебудову організаційнопланової підготовки виробництва, підвищення рівня



автоматизації проектування, зміну стилю управління комунікаційної та ціновою політикою.

Головною метою впровадження інновацій в діяльність організації та на імідж публічного управліця є підготовка працівника. Сутність такого навчання полягає в орієнтації навчального процесу на потенційні можливості та їх реалізації. Організація повинна розвивати механізм інноваційної діяльності, знаходити творчі способи вирішення важливих проблем [25, с. 147].

Сьогодні організації стикаються з «викликами» сучасної конкуренції, і перш за все з труднощами адаптації до постійних змін ринкових умов. Зміни стають постійними і це нормальний стан сучасного бізнесу. Більш того, зросла швидкість впровадження інновацій, чому сприяє в першу чергу стрімкість технічного прогресу і конкуренція. Життєві цикли товарів вимірюються тепер не роками, а місяцями [17, с. 53].

У даний час для того, щоб вижити на ринку, організації повинні діяти швидко. У цих умовах критично важливо постійно розробляти і впроваджувати на підприємствах нові методи і структури управління, тобто безперервно впроваджувати інновації в управлінську діяльність організації. Під управлінськими інноваціями в даний час розуміється нова управлінська технологія або процес. В основному «інновація» створюється шляхом реформування існуючих управлінських систем, технологій, процесів. Управління інноваційним розвитком розглядається як елемент загального стратегічного розвитку організації. Його сенс полягає в постановці цілей і завдань інноваційної діяльності, визначенні способів їх досягнення, розробки і реалізації інноваційної програми, в формуванні інноваційного потенціалу організації [61].

Інноваційний процес являє собою комплекс заходів зі створення, освоєння, поширення і застосування інновацій. Управління інноваційним процесом забезпечує рух від великої кількості пропозицій до обмеженого числа проектів, які включаються в інноваційний портфель організації і відбір

яких здійснюється з метою управління ризиками та ефективного використання інноваційного потенціалу і ресурсів. Створення інновації передбачає управління інноваційним проектом, його життєвим циклом, ресурсами і результатами при дотриманні вимог до його цільового призначення і вихідних характеристик, вартості та термінів реалізації. Управління життєвим циклом включає ідентифікацію його стадій і управління ними з урахуванням особливостей конкретного інноваційного проекту [45, с. 50].

Управління інноваційною діяльністю в кожній складовій відбувається в рамках основних управлінських функцій – прогнозування і планування, організації, контролю, аналізу та поліпшення, відомих як цикл PDCA, або цикл Демінга, а об'єктами управління є інноваційна політика, інноваційний портфель і інноваційний проект [11]. В якості базової, при такому підході, може бути запропонована трирівнева модель управління інноваційною діяльністю державних структур, що впливають на їх імідж та імідж їх публічних службовців, і наведена структура вимог до цієї системи (табл. 2.5.).

Окреслені структура і вимоги можуть стати базовими при розробці відповідних систем менеджменту в організаціях, а також при галузевій стандартизації, що дає можливість шляхом добровільної сертифікації отримати об'єктивне підтвердження інноваційного потенціалу, ефективності його реалізації і ступеня розвитку для залучення державного фінансування інноваційних проектів та використання інших механізмів стимулювання. При цьому інновацію в області менеджменту можна визначити як рішучу відмову від традиційних принципів, процедур і методів керівництва або усталених організаційних форм, в результаті чого змінюється вся система управління підприємством. Певне місце в структурі організації управлінських інновацій займають об'єкти інновацій, які піддаються цілеспрямованій зміні компонентів управлінської системи [31, с.97].

Значення інноваційної діяльності в сучасному світі важко переоцінити. Впровадження інновацій в організацію виробництва, праці та управління відкривають перед підприємствами величезні перспективи.

Таблиця 2.5.

**Структура вимог до системи управління інноваційною діяльністю та її вплив на імідж публічного службовця**

Функція управління / рівень управління	Управління інноваційним розвитком	Управління інноваційним процесом	Управління створенням інновацій
	Область застосування системи управління		
Планування	-інноваційна політика; -інноваційна стратегія; -інноваційна програма	-ідентифікація потреби в нововведеннях; -інноваційний портфель	- планування інноваційного проекту
Організація	- лідерство та цінності; - розподіл відповідальності та повноважень; - комунікації; - менеджмент ресурсів: - фінансові; - людські; - інтелектуальні; - інформація; - інфраструктура. - документація: - вимоги до документації; - положення про систему управління інноваційною діяльністю; - управління документами; - управління записами	-управління ідеями; -технологічний моніторинг; -закупи; -законодавчі та інші вимоги; -інструменти та технології: -ідентифікація інформаційних вимог; -прогнозування; - зовнішній та внутрішній аналіз; -попередня оцінка проекту; -відбір проектів; - технологічний аудит; - інвентаризація і облік результатів досліджень та розробок.	-управління реалізацією інноваційного проекту; -управління життєвим циклом інноваційного проекту організації.
Контроль	-оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю.	-контроль реалізації інноваційного портфелю.	-контроль інноваційного проекту.
Аналіз покращення	-аналіз зі сторони керівництва; -покращення управління інноваційною діяльністю; -коригуючі дії; - попереджуючі дії.	-аналіз і покращення управління інноваційним процесом.	аналіз і покращення управління інноваційним проектом.

Джерело: складено за даними джерел [18;24]

Управлінські інновації можуть зачіпати різні сфери діяльності підприємства, такі, як: система управління, організаційна структура,

економічна діяльність, маркетингова політика, юридичне обслуговування тощо. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища спричиняє необхідність впровадження змін в організації. Якщо не відбуватимуться зміни то організація стане неконкурентоспроможною і зазнає краху.

На формування позитивного іміджу публічного службовця безпосередньо мають вплив такі засоби, як маркетинг, дизайн, психологія, реклама, PR-фахівці, які формують імідж у соціальній сфері, у державній сфері, внутрішній імідж .

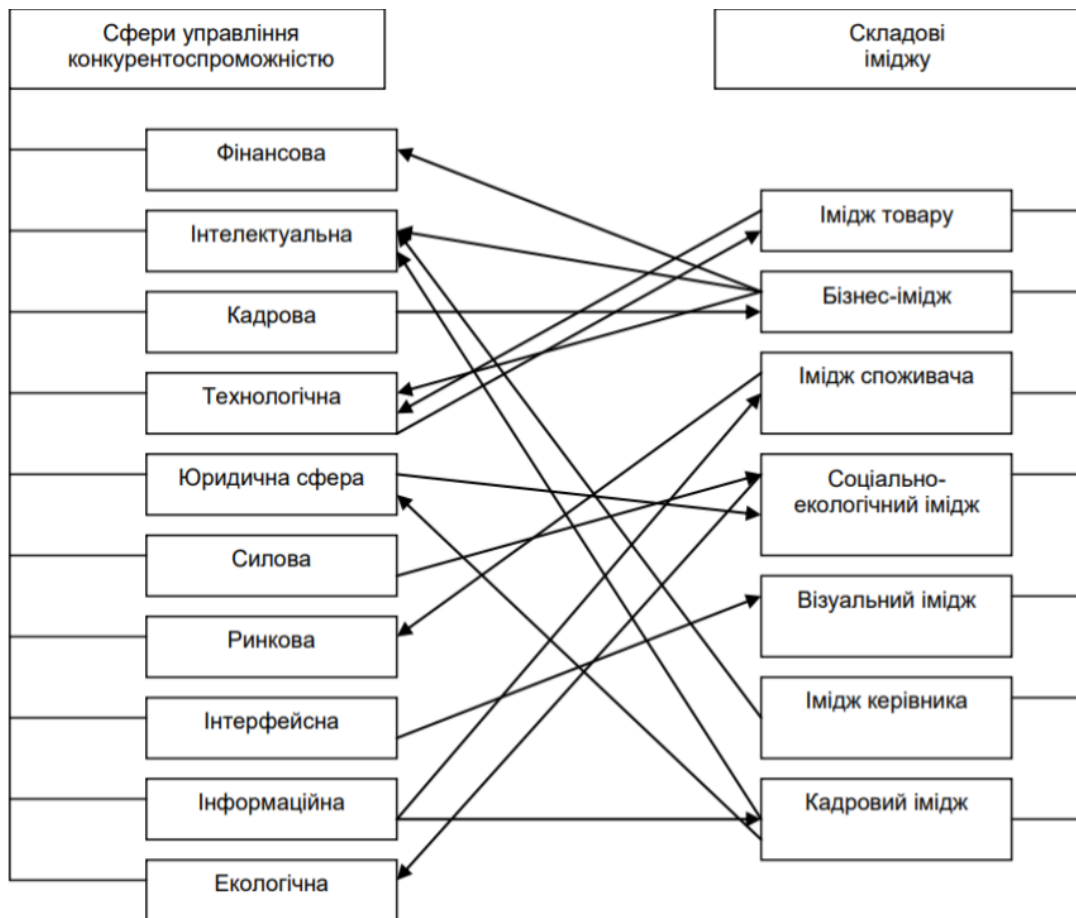
Імідж є безпосередньо взаємозалежним з усіма складовими конкурентоспроможності. Високий рівень кожної складової конкурентоспроможності впливає на зростання іміджу підприємства, з іншого боку – позитивний імідж сприяє забезпеченню конкурентоспроможності за кожною складовою окремо та організацією в цілому. Кожна складова конкурентоспроможності впливає на відповідну складову іміджу державної організації.

Головна мета забезпечення конкурентоспроможності організації полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне й максимально ефективне функціонування та високий потенціал розвитку в майбутньому [1; 3]. Взаємозв'язок між сферами управління конкурентоспроможністю та відповідних складових іміджу показано на рис. 2.3

Як показали дослідження, науковцями доведено факт впливу іміджу на забезпечення його конкурентоспроможності, зокрема показано: - взаємовплив іміджу та сфер управління конкурентоспроможністю державних організацій; - взаємну відповідність сфер управління конкурентоспроможністю та складових іміджу організації та публічного управління в цілому [4; 5].

У квадрантах, де перетинаються їх значення, які визначені для організацій, подано варіанти подальших дій. Процес формування іміджу підприємств пов'язаний із процесом його підтримки. Оскільки імідж підприємства постійно змінюється, актуальними стають питання постійного

моніторингу змін даної категорії серед груп контактних аудиторій. На базовому ядрі іміджу особистості керівника фірми створюється вся системна оболонка іміджевих пластів його персони.



**Рис.2.3** Логічно-послідовний лаг сфер управління конкурентоспроможністю та складових іміджу державної організації

Джерело: складено за даними джерел [33, 48]

Формування конкурентоспроможності державних установ є досить тривалим і затратним процесом, який потребує реструктуризації як системи управління, так і виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової, маркетингової, збутової діяльності. Вирішується проблема аналізу, оцінки та діагностики рівня галузі, оскільки справедливо припустити, що процеси, які відбуваються у організаціях та його результати діяльності віддзеркалюють розвиток усієї сукупності.

Запропонована система управління конкурентоспроможністю організацій, функціонування якої забезпечує реалізація набору стратегій, який доповнено стратегією формування позитивного іміджу, передбачає аналіз стартової позиції державної установи, розробку та впровадження системи коригуючих заходів на основі дотримання принципів ефективного менеджменту, компетентності, конфіденційності, корпоративної етики, які сприятимуть підвищенню соціальної та економічної відповідальності організації галузі та зміцненню їх ринкової позиції. Тому в подальшому необхідно досліджувати чинники, які сприяють або протидіють розвитку інноваційних процесів в державних установах, а також визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку в системі управління конкурентоспроможністю організацій, що становитиме пріоритетним напрямом подальших наукових досліджень.

## **Висновки до розділу 2**

Імідж часто виступав як предмет вивчення різними галузями науки, що пов'язується з наявністю особистісного орієнтиру всіх галузей суспільної діяльності. У такий спосіб імідж з філософського погляду ґрунтується на моральних принципах і вивчається у зв'язку із ними. З погляду соціології важливу роль відіграє повторюваний і впізнаваний імідж, будівельним матеріалом для якого слугують існуючі в межах суспільства стереотипні рамки, під які його і «підганяють». З погляду політики іміджем зазвичай розглядають саме політичний образ особи-політика, разом із зовнішніми і внутрішніми характеристиками та його передвиборчою кампанією, біографією, захопленнями та ін. Психологія розглядає імідж як сукупність цінних індивідуальних характеристик (імідж має легко піддаватися запам'ятовуванню, бути яскраво вираженим, опиратися на низку індивідуальних особливостей, які притаманні особі).

На підставі вивчення «іміджу» різними науками можна констатувати, що формування іміджу є актуальною проблемою сучасності. З моменту усвідомлення ролі іміджу в перебігу історичних, соціально-економічних та політичних процесів з'являється прагнення контролювати процес його створення, імідж починає використовуватися в державному управлінні для досягнення певної мети, виконуючи роль транслятора соціально значущої інформації. Вироблення ефективної внутрішньої та зовнішньої системи державного управління є визначальним чинником формування позитивного іміджу України як держави.

Сформульовані в роботі наукові положення дадуть змогу керівникам органів державної влади не лише усвідомити взаємозв'язок, а й організувати ефективні інформаційні служби органів державної влади та управління для іміжування державних інститутів з метою подальшого поліпшення міжнародного іміджу України.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **РОЗВИТОК ІМІДЖУ, ЙОГО ВПЛИВ НА СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

### **3.1. Основні напрямки подальшого розвитку іміджу публічного службовця в контексті світових тенденцій**

Існують деякі загальноприйняті цінності, незалежні від політичного ладу держави. Це права і свободи людини, гідні умови життя, цінність кожного життя, верховенство закону. Саме ці цінності й слід оголосити в якості основи політичного та економічного курсу країни.

Враховуючи важливість позитивного іміджу в системі державного управління як елементу формування довірчих партнерських взаємин між органами державної влади й громадськістю, у європейських країнах в 2010–2013 рр. було проведено ряд соціологічних досліджень, метою яких став аналіз іміджевих характеристик органів державної влади.

Зокрема, за підтримки Європейської Комісії, Європейським Комітетом з питань соціального діалогу (SDC/CGA) було реалізовано проект, у межах якого проаналізовано іміджеві характеристики органів державної влади 13 європейських країн (Бельгія, Хорватія, Чеська Республіка, Фінляндія, Франція, Греція, Угорщина, Італія, Люксембург, Польща, Румунія, Іспанія, Великобританія) та запропоновано шляхи їх позитивізації.

Аналітичний огляд був зосереджений на двох ключових аспектах, що відіграють вирішальну роль у визначенні іміджевих характеристик органів державної влади в досліджуваних країнах, по-перше, це сприйняття державного управління громадянами тієї чи іншої країни, а по-друге – сприйняття своєї роботи в системі державного управління державними службовцями.

У даному контексті були проведенні дослідження у трьох напрямках:



- 1) оцінка громадянами державних послуг;
- 2) з'ясування думки громадян про компетенції, професійність і продуктивність державних службовців;
- 3) сприйняття громадянами органів державної влади як роботодавців.

У межах першого напряму було проаналізовано сприйняття громадянами діяльності органів державної влади, що склалося на підставі вдоволення чи невдоволення від отриманих державних послуг. З'ясовано, що пріоритетом для споживачів є якість державних послуг. Наприклад, у Великобританії в результаті аналізу думки громадян щодо отриманих протягом останніх років окремих державних послуг, було визначено Індекс задоволеності державними послугами (PSSSI) та отримана інформація щодо різних аспектів задоволеності громадянами державними послугами [3].

Для аналізу респондентам було запропоновано оцінити по 100-бальній шкалі 23 послуги за наступними позиціями:

- а) ставлення персоналу до громадян;
- б) професіоналізм – знання та вміння персоналу, з яким респонденти мали справу;
- в) доступність – наскільки легко було отримати послугу;
- г) доставка – вправність служби доставки послуги;
- д) інформація – повнота інформації про послугу;
- є) своєчасність – тривалість часу, протягом якого було надано послугу.

Отже, найвищу оцінку (83 бали) отримала позиція «ставлення персоналу», професіоналізм і доступність – 80 балів, служба доставки та інформація – 79 балів, найнижчу – 76 балів отримано за своєчасність надання послуги [1].

Таким чином, якість державних послуг та задоволеність ними населенням визначає характер сприйняття останніми діяльності органів державної влади та є однією із складових формування іміджу органів державної влади.

У межах другого напрямку була з'ясована думка громадян щодо компетенції, професійності й продуктивності державних службовців. Проведені дослідження засвідчили, що на формування іміджу органів державної влади впливають стереотипи, що домінують у свідомості громадян різних європейських країн. У той же час, твердження щодо стереотипності носять амбівалентний характер і цю тезу, обґрунтовує у своєму дослідженні К. Деммке [2, с. 114–115]. Він зазначає, що, з одного боку, серед громадян є поширеною думка, що державні службовці не завжди ефективно виконують свої функціональні обов'язки у порівнянні з працівниками приватного сектору, а з іншого – громадяни позитивно оцінюють якість наданих державних послуг.

На думку К. Деммке, такі розбіжності зумовлені існуючими стереотипами, пов'язаними із негативним сприйняттям громадськістю діяльності органів державної влади, яка вважає їх менш гнучкими, менш відкритими та менш креативними, аніж установи приватного сектору [2, с. 114].

Здійснивши аналіз основних причин, що впливають на формування негативних іміджевих характеристик органів державної влади, польський дослідник Р. Собєх виділив наступні:

а) відсутності повної інформації щодо ролі органів державної влади у вирішенні складних питань суспільного розвитку;

б) низькій обізнаності громадян щодо досягнутих результатів управлінської діяльності. Зокрема, думку про це висловили 27 % респондентів. У першому випадку вони акцентують свою увагу на відсутності загального розуміння цілей державного управління та обмеженості знань щодо його впливу на суспільні процеси.

У другому випадку, наголошується на відсутності конкретної інформації щодо продуктивності та ефективності органів державної влади у співвідношенні з витратами на їх утримання. Зокрема, 43 % респондентів, які

проживають у європейських країнах, сприймають органи державної влади як важкий тягар для суспільства.

На думку опитуваних, вони характеризуються бюрократизмом, неефективністю, марнотратністю, тому контроль за їх діяльністю та використанням бюджетних коштів має бути посилено, а матеріальне забезпечення органів державної влади зменшено. У той же час, не враховується той факт, що зменшення інвестицій в систему державного управління буде означати зниження якості життя державних службовців (освіта, соціальне забезпечення, інфраструктура тощо). Варто зазначити, що таке ставлення громадян до органів державної влади простежується у різних європейських країнах. Відмінності проявляються лише у домінуванні тієї чи іншої причини. Так, у континентальних країнах більший акцент був зроблений на ролі інформаційного пробілу (думки 50 % респондентів).

У країнах Східної Європи особливу увагу було приділено тому факту, що функціонування органів державної влади є обтяжливим для суспільства (35 % респондентів), а також необхідності економії на утримання державної служби (27 % опитаних). Більшість (73 %) респондентів з Південної Європи виступає за підтримку заходів жорсткої економії, що є наслідком переконання у тому, що функціонування органів державної влади є обтяжливим для суспільства [1]. Дослідження щодо іміджу публічних службовців в країнах ЄС показано на таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### **Аналіз досліджень щодо іміджу публічних службовців в деяких країнах Європейського Союзу**

<b>Країна</b>	<b>Дата проведення дослідження</b>	<b>Що показало дослідження</b>
Франція	2010-2011 р.р.	їх діяльність серед громадян сприймається досить схвально: 75 % респондентів вважають, що державні службовці чесні та компетентні(69 %), віддані державній службі(67 %) і уважні (63 %)[44]. У 2011 році таке ж схвальне ставлення було підтверджено на

		презентації, зробленій Головним управлінням з питань державного управління та державної служби [5], зокрема, 75 % респондентів, які мали взаємодію з державними службовцями у сфері освіти, зайнятості, охорони здоров'я, судової системи, навколишнього середовища, стверджували, що вони чесні, 69 % вважали їх компетентними, 67 % відзначили відданість справі державної служби, 63 % – уважність. Більш суперечливі думки були висловлені щодо відкритості державних службовців – 59 % позитивних відповідей і 36 % негативних.
Польща	2010 р.	з'ясовано, що схвальна думка про неї склалася у більшості поляків. Так, 83 % респондентів вважають державних службовців компетентними, 81 % – доброзичливими, 81 % такими, що виконують свої обов'язки професійно і сумлінно. Тільки 3 % респондентів зазначили, що державні службовці запропонували дати їм подарунок або хабар для того, щоб прискорити процедуру надання послуги [7].
Фінляндія	2012 р.	домінуючими мотивами громадян при працевлаштуванні на державну службу були задоволення роботою, відчуття безпеки і сприятлива робоча атмосфера [2, с. 107–108]. Обґрунтовуючи свій вибір, 74 % респондентів наголосили на важливості державної служби для суспільства, 34 % респондентів вважали свою роботу цікавою та були щасливі і 32 % зазначили наявність сприятливої атмосфери. Перевагами працевлаштування на державну службу 76 % респондентів зазначили оплачувану відпустку, 67 % – досвід і 53 % – загальні умови праці. Дослідження, проведені у Фінляндії, дозволили визначити три базові позиції щодо надання переваг у працевлаштуванні на державну службу у порівнянні з приватним сектором, а саме: гарантія зайнятості (68 % проти 3 %), збалансування роботи та особистого життя (37 % проти 17 %), можливість впливати на розвиток суспільства (36 % проти 10 %), гнучкий графік роботи (33 % проти 18 %) і гендерна рівність (32 % проти 11 %).
Чехія	2013 р.	сектор державного управління характеризується балансом щодо високого рівня задоволеності роботою та особистим життям. Результати дослідження показали, що 64 % державних службовців мають можливість приділяти достатньо часу для сім'ї, хобі та відпочинку. Рівень задоволеності в інших секторах був набагато нижчим (49 % зайнятих в іноземних компаніях, 47 % зайнятих в чеських компаніях, 46 % працівників неурядових організацій) [9, с. 11].

Джерело: складено за даними джерел: [2,7,9,44 ]

Ключовим фактором, який визначає задоволеність державними службовцями європейських країн своєю роботою, є довіра населення. Більшість – 82% респондентів, що висловили свою задоволеність роботою, – є представниками країн з високим рівнем суспільної довіри [8]. Респонденти висловили думку, що робота в системі державного управління вимагає дотримання певних цінностей, серед яких ключовими є служіння інтересам суспільства або громадян. Зокрема, висловлені були такі тези, як: «Почуття

гордості від праці на державу», «Робота для благополуччя держави або благополуччя громадськості» [1, с. 46–47].

Відносно невелика група респондентів висловила задоволеність роботою на державній службі тому, що вона дає можливість розвивати кар'єру або користуватися соціальним визнанням і повагою. Чинниками, що визначають задоволеність роботою, виступають стабільність та умови праці, а також зміст роботи. Зокрема, 40 % респондентів стверджують, що державна служба є стабільною і дозволяє планувати своє майбутнє, а також акцентують увагу на відсутності ризиків, які зазвичай бувають у приватному секторі. На їхню думку, державна служба дає можливість досягнути балансу між роботою та особистим життям [1, с. 46–47].

Також чинником, що визначає задоволеність державних службовців своєю роботою, є усвідомлення ними важливості роботи в центральному апараті уряду (37 % всіх відповідей). Вони пов'язують це з тим, що їхня робота є цікавою, важливою для суспільства, дає можливості впливати на суспільні процеси, забезпечувати високу якість послуг для громадян та досягати відчутних результатів.

Варто зазначити, що існують відмінності щодо рівня задоволеності своєю роботою державними службовцями у різних європейських країнах. Так, наприклад, у країнах континентальної Європи стабільність роботи і хороші робочі умови були основними причинами задоволеності роботою лише 28 % респондентів, у той час як на півдні Європейських країн – 43 % респондентів і в країнах Східної Європи – 59 % респондентів.

Таким чином, можна зробити висновок, що чим вища задоволеність державних службовців своєю роботою, тим вищий рівень суспільної довіри і, відповідно, більш значні досягнення результативності роботи органів державної влади. Також проведені дослідження дозволили з'ясувати, що основними причинами незадоволення своєю роботою серед зайнятих у сфері державного управління є наступні: невідповідність заробітної плати рівню життя, відсутність привабливої перспективи для професійного розвитку,

низький рівень мотивації, неефективна внутрішня комунікація між різними структурами. Тобто, мова йде про взаємопов'язаний комплекс причин незадоволення роботою, що включає як зовнішні, так і внутрішні організаційні обмеження.

Зокрема, підставами для розчарування державних службовців є недостатність ресурсів та інструментів для реалізації державної політики, жорстка ієрархічна структура, обмежувальні правила, що перешкоджають продуктивності державних службовців. Також були висловлені думки щодо низького соціального визнання державної служби, а також можливостей політичного впливу на державне управління, особливо в аспекті отримання високих кар'єрних посад.

Аналіз причин незадоволеності роботою в системі органів державної влади засвідчив існування ключових відмінностей серед службовців різних країн. З'ясувалося, що державні службовці з країн, де рівень довіри населення до державної служби є низьким, більше акцентують увагу на ролі «індивідуального» фактору (наприклад, рівня заробітної плати, умов праці, особистого просування по службі). Цей показник склав 63 %, і лише 38 % респондентів з країн, органи державної влади в яких характеризуються високим рівнем суспільної довіри. З іншого боку, неефективне управління та організаційні обмеження є причиною незадоволеності 59 % респондентів з країн, де існує високий рівень суспільної довіри, а також 7 % респондентів з країн з низьким рівнем суспільної довіри до органів державної влади [1, с. 49].

Однією з ключових тем, порушених у дослідженні Європейського Комітету з питань соціального діалогу, є розширення знань щодо заходів, які необхідно вжити для поліпшення іміджу органів державної влади в європейських країнах. У зв'язку з цим, респондентам пропонувалося відповісти на запитання: «Яких заходів потрібно вжити для того, щоб покращити імідж органів державної влади серед громадян?».

Систематизація відповідей дала можливість визначити широкий спектр дій, починаючи із визначення інструментів впливу на формування громадської думки і закінчуючи заходами щодо зміни конкретних умов для забезпечення ефективного функціонування органів державної влади. На наше переконання, ці пропозиції можуть бути використанні в системі державного управління України з метою позитивізації іміджу органів державної влади. Першість серед наданих рекомендацій – 27 % – отримала думка громадян щодо необхідності покращення зв'язків з громадськістю, у тому числі акцентується увага на закритті прогалин в наданні інформації про результати діяльності органів державної влади, про витрати на державну службу, щоб можна було визначити баланс між витратами на утримання державної служби та користю від здійснення нею управлінських функцій.

Також громадяни стверджують, що органи державної влади мають бути більш активними у демонстрації результатів та досягнень своєї роботи. Важливе місце займає роз'яснювальна робота щодо вибору прийнятих рішень з приводу реалізації того чи іншого завдання.

Важливим фактором, що впливає на формування позитивного іміджу органів державної влади, є налагодження дієвого зворотного зв'язку між органами державної влади і громадськістю. На думку респондентів, реалізація цього завдання передбачає низку заходів, спрямованих на забезпечення кращого доступу до державних послуг, вдосконалення процедур надання цих послуг, уникнення бюрократичної тяганини, а також забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів державної влади. Значна кількість відповідей респондентів – 26 % – свідчить про необхідність підвищення ефективності дій уряду з метою якісного управління і поліпшення процесу прийняття рішень.

Покращення іміджу залежить значною мірою від видимих результатів діяльності, від реальних змін в житті людей та вирішення гострих соціальних проблем. У багатьох випадках таке покращення вимагає структурних реформ і організаційних змін в системі державного управління. Висловлюючи свої

пропозиції щодо підвищення ефективності державного управління, респонденти наголошують на необхідності професійного розвитку державних службовців, а також можливості залучення на державну службу фахівців з інших сфер діяльності. На нашу увагу заслуговує думка, висловлена респондентами, про те, що на позитивізацію іміджу органів державної влади впливає такий фактор, як деполітизація державної адміністрації.

Сутність цього фактору полягає у тому, що органи державної влади повинні мати більш незалежну позицію щодо тиску з боку політиків у прийнятті тих чи інших важливих рішень. На сьогодні в свідомості громадян існує стійкий стереотип про існування корупційних проявів у взаємодії державних службовців і політиків. Уникнути даної проблеми можливо за рахунок вдосконалення чинного законодавства у напрямі врегулювання такої взаємодії, з метою уникнення політичного тиску на державних службовців [1, с. 40–42].

Аналіз європейського досвіду формування позитивного іміджу органів державної засвідчив, що він, з одного боку, ґрунтується на сприйнятті їх діяльності громадськістю, а з іншого – обумовлений сприйняттям своєї роботи в системі державного управління державними службовцями. На основі цього ефективність іміджу органів державної влади визначається: оцінкою якості державних послуг; професійністю, компетентністю та продуктивністю діяльності державних службовців; привабливістю органів державної влади як роботодавця. Ключовим фактором, що впливає на формування позитивного іміджу органів державної влади, виступає високий рівень довіри громадян до їхньої діяльності. Багатокомпонентність іміджевих характеристик органів державної влади відкриває широке поле для подальших наукових досліджень, акцентованих на деталізації змісту кожного структурного елементу.



### 3.2. Сучасні підходи до формувань іміджу публічного службовця

Населення сприймає публічний службовця через його представницький вигляд – стриманий, діловий, сучасний. Для виконання завдань і функцій держави публічний службовець повинен дотримуватись принципів службового етикету, який втілюється на моральних вимогах. Згідно з новим Законом України «Про державну службу», що набув чинності 1 січня 2013 року, публічний службовець – це «громадянин України, який перебуває у публічно-правових відносинах з державою і займає посаду в органі державної влади» [ 44].

У сучасних умовах розвитку України все більшого значення набуває здатність держави впливати на зовнішню та внутрішню політику силою ідей та цілеспрямованих інформаційних потоків. Поряд з державними пріоритетами розвитку (такими, як впровадження інновацій, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та інше) особливе місце належить іміджу держави як необхідній умові її стратегічного розвитку, способу захисту інтересів країни та її громадян, забезпечення підтримки внутрішньої та зовнішньої політики як однієї з умов національної безпеки країни. Розуміючи важливість та актуальність тематики формування та підтримки позитивного іміджу держави на міжнародній арені, останнім часом все більше науковців приділяють увагу проблемам формування іміджу держави та її органів.

В усі часи кожна держава турбується про формування власного позитивного іміджу, оскільки цілеспрямована політика його формування сприяє захисту національних інтересів, досягненню зовнішньополітичних цілей і створенню атмосфери підтримки світовою спільнотою її кроків на міжнародній арені.

Сьогодні, в епоху інформаційної прозорості, якщо держава не забезпечує комунікаційну відкритість, не ставить пріоритетом повагу основних прав і свобод людини, свободу політичних виборів і свободу слова

засобів масової інформації, неможливо досягти позитивного іміджу демократичної держави в міжнародній спільноті. Від того, як сприймається країна світовою спільнотою, залежить її місце і значимість у системі міжнародних відносин, її можливості у вирішенні конкурентних завдань, її інвестиційна привабливість, розширення можливостей для економічного розвитку та партнерства, ділового співробітництва, туризму тощо. Від іміджу держави залежить успішність проведення зовнішньої політики країни, розвиток торгово-економічних відносин з іншими державами, залучення інвестицій в економіку країни та серйозних економічних проектів.

Зовнішньополітичний імідж також впливає і на внутрішньополітичні процеси. Так, наприклад, опозиційні сили можуть використовувати негативний імідж країни як один з аргументів критики політики, що провадиться її Урядом. Міжнародний імідж будь-якої держави свідчить про її політичну та економічну значимість, процвітання та високий рівень культурного розвитку і є показником авторитетності та успішності дій тої чи іншої країни на світовій арені. Позитивний імідж держави безпосередньо пов'язаний із ставленням до неї як інших країн світу, так і власних громадян. Від іміджу держави залежить і рівень патріотизму її громадян [3].

Таким чином, імідж держави є основою її успіхів в економічному розвитку в умовах залежності економіки окремої держави від світової економіки, світового капіталу, культурного розвитку.

Позитивне сприйняття держави всередині країни та у світі є запорукою успіху глобальних політичних, соціальних та економічних рухів, якими, по суті, є реформи. Домінуючу роль відіграють не тільки прагматичні реформи в галузі економіки, а й оптимізація структури влади й управління [8].

На формування іміджу України впливають три групи факторів, що показані в табл.3.2.

Історія наочно доводить, що тенденції, які у певний час в конкретній країні оцінюються як сприятливі для її перспективного розвитку, в іншій країні та в інший час можуть сприйматися як негативні [8].

Ефективним механізмом формування іміджу як державної влади, так і держави в цілому є глобальні медіаструктури. Завдяки їм доводиться рівень довіри до влади, відповідно до цього держава вимушена адаптуватися до нових умов суспільного розвитку [4, с. 165].

Таблиця 3.2.

### Фактори, що впливають на формування іміджу України

Фактори	Характеристика
Перша група факторів	природноресурсний потенціал; національна та культурна спадщина; постійні геополітичні фактори — географічне положення, площа території, довжина кордонів держави, вихід до морів; історичні події, що вплинули на розвиток української державності (завоювання, великі наукові й географічні відкриття), а також внесок видатних українців, діяльність яких нерозривно пов'язана з історією розвитку країни; базова форма державного устрою та структура управління;
Друга група факторів	Соціально-психологічні настрої в українському суспільстві; форми суспільно-політичної інтеграції українців, структура, характер і принципи діяльності суспільно-політичних об'єднань України; моральні аспекти розвитку українського суспільства;
Третя група факторів	стабільність української економіки, яка оцінюється рівнем доходів на душу населення, обсягом залучених інвестицій, фінансовою забезпеченістю бюджетів усіх рівнів, гарантією прав і свобод господарюючих на українському ринку суб'єктів реального сектора економіки; правовий простір України та відповідність українських правових норм міжнародним вимогам;

	функції, повноваження й механізми державного регулювання різних галузей і сфер діяльності в українській державі (ефективність владної конструкції).
--	---

Джерело: складено за даними джерел [11,24, 49]

Розвинені країни, що дійсно домоглися визнання їх світового значення, серйозну увагу приділяють проведенню інформаційної політики, продуманості іміджевої стратегії та відповідності її конкретним політичним завданням. Значні кошти витрачаються на дослідження громадської думки в інших країнах, щоб при нагоді вчасно її підкорегувати й уникнути серйозних наслідків. У більшості країн Заходу при Уряді успішно працюють інформаційні та PR-служби, завданням яких є створення сприятливого фону для політичної, соціальної та комерційної діяльності. Завдяки своєчасному інформуванню державних структур, закордонних представництв про можливі наслідки тих чи інших дій, кроки, що вживаються державою, стають прозорими і зрозумілими для громадськості. Інформаційні бюро багатьох держав займається технічним обслуговуванням PR-діяльності, створюють і поширюють пропагандистські фільми, фотоматеріали, статті, організують виставки тощо.

Відповідно до існуючих підходів можна також дати визначення іміджу держави як сукупності уявлень про країну в основних сферах її життєдіяльності: політичній, соціальній, економічній, екологічній, науковій, культурній, спортивній. Але якщо брати до уваги той факт, що серйозний вплив на зовнішній імідж країни чинять міфи і стереотипи, які живуть у масовій свідомості жителів різних країн і масштабно поширюються закордонними засобами масової інформації, то можна зазначити, що імідж держави є сформованим стереотипом. Синтезуючи різні визначення даного поняття, можна зазначити, що імідж держави — це різнобічне, багатопланове явище, яке потребує міждисциплінарного підходу до розгляду, що включає в себе безліч абсолютно різних аспектів (від культури до

зовнішньої політики), вимагає комплексного дослідження, що включає як аналіз сприйняття образу країни її громадянами (воно в значній мірі визначає внутрішньополітичну ситуацію), а також аналіз сприйняття її іншими країнами.

Позитивний імідж держави в очах її громадян здатний підсилити самоідентифікацію народу, сприяти сталому розвитку країни. Неможливо говорити про створення зовнішнього позитивного іміджу держави, якщо всередині країни немає національної ідеї, немає порозуміння між владою і народом, якщо бажаний громадянами образ своєї країни не збігається з реальним станом речей.

Повною мірою повинні розвиватися відносини між владою та суспільством, повинні вирішуватися питання взаємної відповідальності, усвідомлення національних інтересів.

Імідж держави на міжнародній арені формується завдяки діловим зв'язкам, шляхом культурного обміну (театр, музеї, виставки, кіно, музика), а також через засоби масової інформації, що є найбільш потужним і дієвим фактором формування уявлення про країну. Як відомо, імідж держави ґрунтується на трьох рівнях свідомості суспільства: міфологічному, стереотипному, предметному. Найбільш важливим у формуванні іміджу є стереотипний рівень. Однак при цьому необхідно враховувати роль і значення двох інших рівнів, що забезпечують баланс структури іміджу, що формується, його взаємозв'язок з очікуваннями громадськості та реальним станом справ в країні.

Формуючи імідж держави, у якості основи використовуються позитивні характеристики, об'єктивні переваги та унікальні особливості держави. Необхідно підкреслити, що формування іміджу держави можливо лише в контексті реальних успіхів і досягнень соціально-економічного розвитку країни, зміцнення авторитету влади, її легітимності, компетентності, посилення боротьби з корупцією.

Також необхідно зазначити, що імідж держави не може бути постійним, сталим. Він неодмінно повинен адаптуватися до вимог часу, трансформуватися разом з розвитком економічних, соціальних, технологічних, інформаційних та інших процесів. Кожна держава повинна бути готова переглянути свій імідж за обставин, коли:

- сприйняття країни не відповідає реальному стану речей;
- діють такі зовнішні аспекти, як кардинальна зміна розстановки сил на геополітичній карті світу та значне зміцнення позицій суперників, безпосередньо пов'язані зі зниженням авторитету своєї країни (наприклад, сьогодення зовнішньополітична ситуація України);
- держава отримує можливість позиціонувати свою економіку чи політику на міжнародній арені в позитивному плані.

Підтримка, або зміна іміджу держави має будуватися на професійній, науковій основі. Ця наука, як ніяка інша, не допускає дилетантського підходу, і в той же час саме в цій області реальні особистості, політики діють без належної підготовки, не приділяючи належної уваги оцінці (прогнозованим результатам) своїм діям (та діючи при цьому часто всупереч наміченим цілям). Прийоми PR, спрямовані на зміцнення іміджу, часто використовуються непродумано, неефективно і безсисно.

PR-проекти, спрямовані на підтримку (зміну) зовнішнього сприйняття країни, повинні бути ідейно наповненими, відповідати стратегічним цілям зовнішньої політики держави. Для формування позитивного іміджу країни в свідомості світової громадянськості, для сприятливої інтеграції країни в глобальне світове співтовариство необхідні спільні професійні зусилля соціологів, економістів, політологів, фахівців зі зв'язків з громадськістю, психологів, консультантів з передвиборних технологій, спічрайтерів, журналістів та інших професіоналів. Така спільна робота повинна проводитися за активної участі органів державної влади, ЗМІ, дипломатичних служб, культурних організацій, спортивних установ, і розглядатися в якості пріоритетного завдання. Стосовно органів державної

влади, то першочерговим елементом механізму формування їх позитивного іміджу, на думку науковців, без сумніву виступають засоби масової комунікації [5, с. 85].

На даний час, питання іміджу країни є не лише політичним питанням. Це питання національної безпеки, питання економічного розвитку, питання здійснення демократичних перетворень. Від того, яким є міжнародний авторитет країни, залежить і залучення до неї іноземних інвестицій, і вихід українських товарів, технологій та послуг на світовий ринок, і взагалі ставлення до нашої держави та її громадян [6, с. 104].

На здійснення зовнішньополітичних та економічних відносин зі світовим співтовариством, а також на ефективне регулювання внутрішніх політичних процесів в Україні негативно впливає військовий конфлікт на сході країни, недосконалість законодавства, корупція, перерозподіл власності, боротьба за сфери впливу, відірваність влади від народу і декларативний характер демократичних норм. Сформована думка про країну як ненадійного партнера блокує надходження іноземних інвестицій, що негативно позначається на сьогоднішній економічній ситуації в країні, низькому рівні торгівельно-економічних контактів. Головним недоліком існуючої іміджевої політики в Україні, на погляд науковців, є безсистемність її розробки та реалізації [1, с. 67].

Основними причинами відсутності ефективності іміджевих кампаній є наступні:

- відсутність стратегії іміджевої політики (цілеспрямоване формування іміджу України за кордоном все ще не здійснюється. Не встановлено пріоритети та не визначено бажаний результат від PR-кампаній. Відсутній єдиний координаційний центр з формування іміджу країни за кордоном);
- відсутність міцного ідеологічного фундаменту (звідси і йде вся безсистемність PR-проектів, спрямованих на поліпшення зовнішнього образу країни. Неможливо сформувати зовнішньополітичний імідж країни разом з

пошуками національної ідеї, яка б однаково відображалася як у внутрішніх процесах держави, так і за її межами).

Інформацію про Україну провідні світові видання в основному черпають з українських ЗМІ, які, в свою чергу, якщо об'єктивно відображають реальність, часом при всьому бажанні не мають можливості підняти планку іміджу через відсутність реальних фактів. Здебільшого реформи, що проводяться Урядом, не мають конкретних позитивних результатів. Наприклад, за рівнем доходів, соціальному забезпеченню, доступності якісного медичного обслуговування українці дійсно займають не найкраще місце у світі.

У структурі порядку денного періодичних видань, інформаційних телепрограм тривожні повідомлення про проблеми в країні займають суттєвий обсяг у відсотковому співвідношенні до решти інформації. Разом з нестачею позитивної інформації, ЗМІ більше уваги приділяють проблемам іміджу окремих політиків, а не країни в цілому.

Однією з проблем для формування позитивного іміджу країни є корупція, а також зв'язок бізнесу та державних службовців вищого рівня. Елементами іміджевого потенціалу України є її культурна та історична спадщина, досягнення в галузі культури та науки.

Скоординованість проведення іміджевих кампаній та проектів є обов'язковою умовою та неодмінним атрибутом для досягнення бажаного результату. Вважаємо, що для формування позитивного іміджу країни потрібна спеціально створена структура з управління іміджем, яка б координувала і стежила за реалізацією іміджевої політики держави. Така служба з управління іміджем повинна відповідати за інформаційно-комунікативне середовище на міжнародному рівні, розробляти іміджеві проекти, відстежувати результати і відповідати за їх повну реалізацію. При цьому слід використовувати ЗМІ, бізнес-структури, наукові та освітні центри, діаспори співвітчизників за кордоном, установи культури, спортивні організації як важелі впливу на думку світової спільноти.



Обов'язковою умовою позитивного сприйняття країни, успішного розвитку внутрішніх громадських зв'язків є формування єдиної, загальної, прийнятної для переважної частини населення, різних верств і соціальних груп ціннісної основи народної свідомості. Необхідно виявлення системи цінностей, моральних орієнтирів у житті суспільства, що зможуть об'єднувати націю. Що стосується формування національної ідеї, то слід зазначити, що її пошук не виправдано затягнувся.

Національна ідея необхідна для того, щоби самим зрозуміти, куди ми йдемо, для визначення довгострокових стратегічних цілей країни. Національна ідея необхідна для консолідації суспільства і вироблення оптимальної поведінки людини з метою принесення користі собі та суспільству.

Національна ідея — це глибока категорія, яка відображає сукупність всіх етнічних, політичних, географічних, релігійних понять, існуючих в суспільстві, це категорія, що дозволяє визначити суспільство як націю, і дати про неї уявлення.

Таким чином, з метою стати успішним проектом, сучасна українська національна ідея потребує модернізації, адаптації не лише до жорстких реалій суспільства і політичної нації, а й тих цивілізаційних, геополітичних, економічних викликів, з якими стикнулася Україна. Тобто нагальною постає потреба наповнення національної ідеї новим ідеологічним змістом, який відповідав би цивілізаційним, науковим, інформаційним процесам нового тисячоліття [7].

### **3.3. Проблеми та перспективи розвитку іміджу публічного службовця**

Проблеми управління у сфері публічної служби України наразі є нагальними і потребують для свого вирішення професійних управлінців, здатних у сучасних умовах розвитку держави і суспільства виявляти складні

та суперечливі проблеми, прогнозувати їхні можливі наслідки, а також знаходити нові шляхи вирішення цих проблем.

Оскільки предметною сферою публічної служби є суспільні відносини, відповідно їхня складна система реалізується в різних напрямках:

- між публічними службовцями і державою;
- між публічними службовцями і громадянським суспільством;
- між самими публічними службовцями з урахуванням структурних і ієрархічних зв'язків;
- між конкретними публічними службовцями (посадовими особами) і конкретними громадянами.

Професійна діяльність публічних службовців, таким чином, є суспільно значимою: вони персоніфікують державу, постаючи представниками і носіями реальної влади, які допомагають або перешкоджають реалізації потреб і інтересів громадян. Тому оцінка професійної діяльності чиновників носить комплексний характер, що поєднує як оцінку результатів своєї діяльності самими суб'єктами, так і оцінку результату їх діяльності в суспільстві.

Суб'єктивні оцінки ефективності публічної служби та публічного управління базуються на основі особливостей сприйняття характеру взаємин між суспільством і владою, іміджу державних службовців, що склався в масовій свідомості. Особистий досвід взаємодії громадян з конкретними чиновниками нерідко узагальнюється в уявленні про державних службовців, їхній імідж у цілому. У повсякденній свідомості насамперед моральні якості публічних службовців визначають оцінку роботи державного органа влади та управління.

Існують певні вимоги до службової поведінки публічних службовців, які можна класифікувати за трьома різновидами:

- установчі (наприклад, виконувати посадові обов'язки сумлінно, на високому професійному рівні; розуміти, що визнання, дотримання і захист прав та свобод людини і громадянина визначають сенс і зміст професійної

службової діяльності; здійснювати професійну службову діяльність у межах встановленої законодавством України компетенції державного органу);

– заборонні (наприклад, дотримуватися обмежень, встановлених законом; не робити вчинків, що ганьблять честь та гідність; не допускати конфліктних ситуацій, здатних завдати шкоди персональній репутації або авторитету державного органу);

– рекомендаційні – виявляти коректність у взаємодії з громадянами; дотримуватися встановлених правил публічних виступів та надання службової інформації.

Однією з головних вимог, що висувається до державного службовця під час здійснення ним своїх службових повноважень, на думку Г. Атаманчука [1, с. 58], є управлінський професіоналізм, який інтегрує в собі три групи елементів: професійні а) компетенції (знання, вміння і навички), б) світогляд, в) моральність. Причому в їхній цілісності та взаємозв'язку.

Світогляд формує ідеали, цінності і цілі управління, моральність – технологію їх реалізації. І якщо які-небудь елементи з названих груп якостей персоналу суб'єкта влади мають негативні характеристики, то складно говорити про демократичне, раціональне та ефективне управління. Також підставою для управлінського професіоналізму є, безумовно, знання з певної спеціальності, поєднані з управлінськими знаннями. Дуже важливими для управління є три групи знань.

По-перше, знання про суперечності розвитку природи, суспільства і мислення, оскільки це є підґрунтям для управлінського впливу. Без урахування цих складових неможливо здійснювати ефективне програмування та стратегічне планування.

По-друге, знання про взаємозв'язки, координацію, субординацію між управлінськими системами і всередині них, оскільки тільки врахування їх дозволяє щось організувати та підтримувати організованість суспільства.

По-третє, знання про людину, її запити, мотиви і стимули поведінки, що створює передумови для розумного регулювання її вчинків та дій, у тому числі й через різні суспільні та державні інститути [1, с. 58].

Управління походить зі світогляду персоналу суб'єктів влади, який містить у собі їх світосприйняття, масштаб мислення, талановитість, розуміння рушійних сил функціонування і розвитку тощо. Обмеженість орієнтирів, самовдоволення, нездатність порівнювати негативно впливають на управління.

Світогляд визначає управлінське мислення, яке за своїми параметрами покликане бути: критично-аналітичним (бачити недоліки, відсталість), творчопошуковим (різноманітним), фактологічно обґрунтованим (відповідати об'єктивності), доказовим (аргументованим), стратегічного розмаху (у часі й просторі), відповідальним за висновки, оцінки і прийняті рішення, переконливим. Втілення змісту влади за допомогою управління призводить до того, що всі його параметри та їх практична реалізованість цілком залежать від моральності мислення, поведінки і дії персоналу суб'єктів влади.

Моральність містить у собі внутрішньо спонукальні мотиви, цінні містить у собі внутрішньо спонукальні мотиви, цінності, норми та установки, якими людина щиро (без примусу та гри на публіку) керується. Особливо актуальним тут виявляється ставлення до родини та Батьківщини.

Будь-яка управлінська система складається загалом з двох підсистем: одна – незначна за обсягом, але така, що все вирішує: суб'єкт влади; інша – це люди, які створюють у цій системі товари, послуги, інформацію, здатні задовольняти певні особистісні, колективні або суспільні потреби (приватні або публічні запити) – керовані об'єкти. Спільно вони формують капітал, який має кожна конкретна управлінська система.

Управлінський професіоналізм суб'єктів влади в даному випадку саме й виявляється в тому:

1) як він організує, ресурсно забезпечує та стимулює функціонування керованих об'єктів;

2) як розподіляє та використовує створюваний управлінський системний капітал [1, с. 60].

Загалом, можна сказати, що стан, потенціал, перспективи управлінської системи визначаються тим, наскільки її суб'єкт влади здатний управляти (максимально спрямовуючи на її розвиток ресурси), а потім раціонально інвестувати зростаючий капітал – результат взаємодії суб'єкта влади і керованих об'єктів. Якщо цього не відбувається, тоді в державі спостерігаються процеси збагачення суб'єктів влади і посилення зuboжіння керованих об'єктів влади, в країні виникає і посилюється стан кризи.

Наразі в масовій свідомості українських громадян склався переважно негативний імідж суб'єктів влади різного рівня. Про це свідчать і дані чисельних соціологічних опитувань, зокрема результати дослідження проведеного соціологічною службою Центру Разумкова з 1 по 6 березня 2017 р. Було опитано 2000 респондентів віком від 18 років у 132 населених пунктах. Похибка вибірки не перевищує 2,3 %. Так, на питання «чи підтримуєте Ви діяльність Уряду України?» (динаміка, 2010-2017 рр.) – 52,4 % респондентів відповіли, що не підтримують діяльність Уряду України. Підтримують окремі заходи – 34,2 %, повністю підтримують – 8 % громадян [4].

Публічні службовці об'єктивно наділені владою і повноваженнями, але державна служба не є привілеєм. Реалізація професійних обов'язків державними службовцями пов'язана з обов'язками та обмеженнями (наприклад, право на критику, підприємницьку діяльність, виборчі права), твердою самодисципліною і відповідальністю. Це обумовлено тим, що етичні норми державного службовця є більш суворими, ніж моральні норми інших громадян.

Для публічної служби традиційними є наступні складові: інтенсивність трудового процесу, низький рівень впливу суб'єктів праці на його процес,

обмеженість у виборі засобів діяльності, наявний часовий та інформаційний дефіцит для прийняття відповідальних рішень, високий рівень відповідальності за прийняті рішення, перенасичення вимушеним спілкуванням, недостатня винагорода. Тому окремі дорікання щодо діяльності публічних службовців можна пояснити їхньою схильністю до професійного психічного вигорання.

Виявлені особливості не виправдовують не гідну професійну поведінку публічних службовців, але привертають увагу до організації їхньої праці. Також, варто зазначити, що реальний образ може бути диференційованим, порівняно з узагальненим негативним іміджем, що склався в масовій свідомості. Очевидними є протиріччя між особистісними якостями реальних державних службовців та очікуваннями, які висуваються до них суспільством, що може дискредитувати будь-які наміри влади і підірвати довіру до неї. Закордонний досвід реформування державного апарату доводить, що успішність реалізації нормативно-правових, організаційно-управлінських і кадрових заходів залежить безпосередньо від організаційної культури державної служби та від формування позитивного образу державного службовця.

При формуванні позитивного іміджу рекомендується звертати увагу й на висвітлення в засобах масової комунікації об'єктивних успіхів, що досягнуто публічними службовцями. Це слід визнати більш дієвим засобом, ніж спробу повного викорінення негативних оцінок відносно чиновників. Зазначені заходи можуть сприяти підвищенню зацікавленості громадян, їхній більшій поінформованості щодо особливостей професійної діяльності державних службовців, підвищенню їхнього авторитету і довіри до влади в цілому.

Однією з функцій політичного управління є налагодження ефективних, стійких комунікацій. Керування комунікацією дозволяє учасникам політичного процесу розбудовувати сильні сторони і нейтралізувати слабкі. У результаті комунікативної взаємодії одержана в процесі зворотного зв'язку

інформація дозволяє корегувати політичний курс і дає уявлення про громадську думку з локальних питань. Результатом ефективного політичного управління є досягнення консенсусу, вироблення спільного рішення щодо проблеми, реалізація політичної волі.

На думку Р. Войтовича, під критеріями ефективності управління слід розуміти відкритість і публічність політичної комунікації, що припускає участь всіх суб'єктів політичного процесу [13, с. 43–63].

М. Шульга відзначає, що в епоху ускладнення соціальної структури і впровадження інформаційних технологій ефективність політичного управління багато в чому полягає в можливості прямого, безпосереднього спілкування між керуючим і керованими [70, с. 4–9].

Крім того, постає ще одна важлива проблема в контексті відкритості й публічності політичної комунікації, а саме: з якою метою влада має намір розбудовувати комунікації діалогового типу? Показати відкритість або перспективно розбудовувати громадські зв'язки?

Істотна різниця полягає в тому, що імітація комунікативних майданчиків під політичні проекти вирішує лише короткострокові завдання і часто обумовлена персоніфікацією політичного процесу, рішення ухвалюються імпульсивно та без врахування наслідків у середньо- і довгостроковій перспективі; в той же час створення стабільних і регулярних двосторонніх комунікацій дозволить владі не просто бути забезпеченою громадською підтримкою, але одержувати експертні, інноваційні ідеї, спрямовані на підвищення ефективності політичного управління.

Останнім часом все більше в суспільстві зростає запит на відкриту владу і прозору систему виборів, на делегування владою повноважень щодо координації та управління суспільними процесами. Розкривається конфлікт між бажанням влади «закритися» однобічними комунікаціями й прагненням громадських структур до участі в діалозі з владою, саме це є проблемною крапкою вивчення і реалізації управління політичними комунікаціями.

Таким чином, професійна діяльність державних службовців пов'язана з поєднанням суспільних, групових та індивідуальних інтересів. Її можна вважати різновидом управлінської діяльності, що поєднує управління процесами в різних життєвих сферах і управління людьми. Оцінка ефективності професійної діяльності державних службовців і державного управління безпосередньо пов'язана з рівнем довіри у відносинах між суспільством і владою, у формуванні якої значну роль відіграє імідж службовців, що склався в суспільній свідомості.

Наразі в суспільній свідомості склався стійкий негативний імідж державного службовця; вочевидь наявний конфлікт між його образом та суб'єктивним уявленням про особистісні і професійні якості «ідеального» і «реального» чиновника. Найпоширенішими рисами негативного образу державних службовців є уявлення про їхній бюрократизм, корумпованість та хабарництво, неповажне ставлення до людей, прагнення використовувати свою роботу в корисливих цілях. Як заходи з формування позитивного іміджу представника влади можна виокремити дві групи. Перша стосується підвищення ефективності діяльності державних службовців і реалізується за рахунок удосконалення методів кадрової роботи. Друга пов'язана з розробкою та спробами впровадження суворих етичних норм професійної діяльності державних службовців, покликаних дисциплінувати їх, підвищити їхню компетентність у складних ситуаціях, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків.

Відсутність адекватного підкріплення, мала емоційна насиченість і реалістичність сприяють послабленню і руйнуванню створюваного іміджу. Тому для формування та підтримки позитивного іміджу державного службовця доцільно використовувати різні засоби масової комунікації. Висвітлення ними особливостей діяльності, труднощів, що виникають під час вирішення завдань, об'єктивно досягнутих успіхів здатне сформувати змістовний, реалістичний образ державних службовців, зміцнювати їх авторитет, підвищувати довіру до влади та держави. На даному етапі



науковий пошук в області формування сучасного позитивного іміджу державних службовців в Україні перебуває в стані подальшого дослідження того іміджу, що склався і виявлення набору особистісних і професійних якостей, які, на думку громадян, повинні мати представники державної влади.

### **Висновки до розділу 3**

Найважливішими факторами, що впливають на формування іміджу державної влади є: забезпечення результативності діяльності влади в інтересах суспільства; прозорість дій і відкритість влади до діалогу з громадянами; підконтрольність діяльності державних службовців і її висвітлення у засобах масової інформації; ефективна й об'єктивна кадрова політика в органах державної служби, як складова механізму формування іміджу; організаційна культура.

Доведено, що досягти успіху у створенні позитивного іміджу можливо за умов визначення потреб та запитів цільової аудиторії, правильному виборі комунікаційних каналів і побудові повідомлень, які безпосередньо надходять від державних службовців до ЗМІ. Передумовою ефективної роботи зі ЗМІ з формування іміджу має стати регулярне дослідження засобами соціологічних служб існуючих уявлень населення стосовно державних службовців та державних установ різного рівня. Імідж повинен бути чітко структурованим, керованим, розробляється та реалізовуватись за відповідною схемою, в залежності від обставин.

Важливою складовою ефективного іміджу службовців є рівень довіри до них з боку громадськості, здатність нести відповідальність за прийняті рішення, харизматичність службовців, внутрішня і зовнішня складова позиціонування влади, здатність до самопрезентації, особистісний фактор і розвинені комунікативні здібності. Механізм формування цілісного іміджу державного службовця діє як система певних стратегічних і тактичних

кроків, що включає: розробку, обґрунтування й опрацювання стратегії; визначення та пошук головних і пріоритетних напрямів; дослідження аудиторії іміджу; застосування певних методів управління стосовно кожної корпоративної групи; визначення образу службовців; соціологічні опитування (міське, регіональне тощо); вибір ЗМІ; порівняння результатів за допомогою контент-аналізу. Вважаємо, що найважливішими чинниками, які формують імідж державних службовців є: якість послуг, які надаються; рівень компетентності працівників; діяльність місцевої державної адміністрації та її службовців у вирішенні соціальних проблем; імідж голови адміністрації; дотримання державними службовцями етичних норм.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, нами було зроблено наступні висновки:

1. Визначено теоретико-методологічні засади формування іміджу та репутації державного службовця як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах в Україні. розглянуто підходи до визначення понять репутації та іміджу державного службовця як складову державної служби. Надано дефініцію поняття «імідж». Виокремлено наступні складові іміджу: стиль, ідеологія, кредитність. Більш ширшим поняттям є саме «репутація» державного службовця. Встановлено, що репутація формується і існує в просторі суспільного дискурсу як соціальне уявлення, визначаючи суспільні переваги. Репутація, на наш погляд, - це суб'єктивне або колективне оцінювання, сукупність якостей та оцінок будь-якого суб'єкта в діловому управлінні.

2. Виокремлено основні чинники, які впливають на підвищення та формування іміджу та репутації державного службовця як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування, зокрема, підвищення його професіоналізму. розкриваються чинники репутації та іміджу державного службовця. Однією з основоположних характеристик позитивного ставлення громадян до державних службовців є професіоналізм. Встановлено, що досягнення взаєморозуміння з громадянами має бути пріоритетним напрямком розвитку особистості державного службовця. Виявлено, ключові риси характеру, що на думку громадян, мають бути притаманними для державних службовців: гуманізм, гуманітарна освіченість, компетентність, ерудованість, динамізм, активність, працелюбність, послідовність, швидка реакція на ситуацію, моральна надійність, дотримання етикету, дисциплінованість, вміння впливати на людей справою, словом і зовнішньою естетичною привабливістю.

3. Розроблено практичний інструментарій дослідження проблем підвищення іміджу та репутації керівника в органах публічного адміністрування в сучасних умовах. запропоновано практичні рекомендації щодо розробки інструментарію дослідження проблем підвищення іміджу та репутації керівника. Визначено, що брендинг - це спроба впливати на оточуючих з метою досягнення особистої вигоди чи винагороди. Це усвідомлене просування репутації, яка в звичайних умовах, може виникати незалежно від наміру. Встановлено, що проблемою дослідження якісних характеристик брендингу особистості є його нематеріальність. Проблема визначення набору якісних характеристик послуг з брендингу викликає значний науковий інтерес. Запропоновано якісні характеристики брендингу: комфортність, безпечність, економічність та продуктивність. Розроблено та проілюстровано модель формування особистісної репутації держслужбовця. Виокремлено критерії ефективного особистого брендингу: реальність, моральність, специфічність, професіоналізм, унікальність.

Таким чином, імідж – це образ або враження, що створює про себе керівник; містить не тільки природні властивості керівника, але і спеціально сформовані; може змінюватися, коригуватися, щоб відповідати запитам суспільства. Репутація – це набуття керівником своїй професійних навичок, його компетенція.

З цього випливає, що імідж держави на міжнародній арені є одним з основних чинників формування міжнародних відносин, інструментом вирішення конкурентних завдань країни. Зростаюча роль іміджу держави спостерігається у зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій, засобів масової інформації та їх прямого впливу на формування суспільних стереотипів, образів і думок, які в свою чергу впливають на прийняття політичних рішень на міжнародному рівні. В основі іміджу держави необхідно покласти єдиний ідейно-смысловий проект її розвитку (для забезпечення передбачуваності дій держави), чітко відстежувати дотримання вимогам національної ідеї та стратегічним цілям країни.

Імідж держави повинен бути конкретним, політично стабільним (для розвитку міжнародного бізнесу та залучення прямих іноземних інвестицій), та в той же час при необхідності гнучким і адаптивним. Він повинен піддаватися своєчасній корекції у зв'язку зі змінами соціально-політичної ситуації, невідповідністю сформованого іміджу реальності, а також загрозами зниження свого авторитету на міжнародній арені, якщо такі виникають. Існує необхідність посилення інформаційного потенціалу держави, активної і цілеспрямованої взаємодії із засобами масової інформації, які висвітлюють діяльність України для зарубіжній аудиторії.

З цієї причини формування позитивного міжнародного іміджу України та пропаганда її за кордоном є завданням загальнодержавної ваги, до виконання якого мають бути залучені, відповідно до своєї компетенції, всі органи виконавчої влади. Вважаємо, що для формування позитивного іміджу держави на міжнародній арені необхідне створення у складі Міністерства інформації України спеціальної структури з управління іміджем, до завдань якої входить формування, координація та реалізація іміджевої політики країни.

Для формування та підтримки позитивного іміджу державного службовця доцільно використовувати різні засоби масової комунікації. Висвітлення ними особливостей діяльності, труднощів, що виникають під час вирішення завдань, об'єктивно досягнутих успіхів здатне сформувати змістовний, реалістичний образ державних службовців, зміцнювати їх авторитет, підвищувати довіру до влади та держави. На даному етапі науковий пошук в області формування сучасного позитивного іміджу державних службовців в Україні перебуває в стані подальшого дослідження того іміджу, що склався і виявлення набору особистісних і професійних якостей

Ефективний імідж службовців визначається рівнем довіри до них з боку громадськості, здатність нести відповідальність за прийняті ними рішення, харизматичність службовців, внутрішня і зовнішня складова

позиціювання влади, здатність до самопрезентації, особистісний фактор і розвинені комунікативні здібності тощо. Все це впливає на суспільну оцінку персоналу публічної влади, що є комплексною характеристикою його професійної діяльності й знаходить своє вираження у формуванні позитивного іміджу влади, підвищенні престижу публічної служби, її авторитету в суспільстві, збільшенні рівня довіри населення до влади та ін.

Таким чином, сучасний брендінг державних службовців потребує змін та впровадження інноваційних стратегій його покращення на загальнодержавному рівні. Особливістю іміджу державних службовців є те, що він нерозривно пов'язаний з цілим комплексом, що має назву «імідж державної влади».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О.В. Сучасний стан стратегії просування бренда держави в Україні / О.В. Антонюк // Економіка та держава. — 2011. — № 8. — С. 64—67
2. Артишкова І.В. Застосування брендінгу особистості для створення ділової репутації / І. В. Артишкова // Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24–25 січня 2020 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2020. – 216 с
3. Атаманська К. І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях. Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія. 2012. Вип. 37 (2). С. 28–32
4. Атаманчук Г. Про особливості професіоналізму в управлінні / Г. Атаманчук // Право та управління XXI століття. – 2012. – № 2. – С. 56–61.
5. Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Видавництво «Юридична думка», 2010. 656 с.
6. Берницька Д. І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства / Берницька Д. І. , Кравчук Н. О. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_3/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_3/41.pdf)
7. Бобровник А. Етика державного службовця. – 2016. – Режим доступу: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogosluzhbovcya/>
8. Бойчук Л. В. Оновлені правила поведінки державних службовців / Л. В. Бойчук // Довідково-інформаційні матеріали. ІФОЦППК. – 2011. – №5. – 20 с.
9. Бліщук К. Інструменти державного впливу на регіональний економічний розвиток. Демократичне врядування : науковий вісник. 2010. Вип. 5. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Blishchuk.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Blishchuk.pdf)

9. Бурганова Л. Конструирование имиджа государственной службы средствами массовой информации / Л. Бурганова, С. Батайкина // Власть. – 2008. – № 3. – С. 42 – 45.
10. Варна Н. В. Іміджелогія: навч. посіб. для дистанц. навчання / за наук. ред. В. М. Бебика. Київ: Ун-т «Україна», 2007. 217 с.
11. Вербицька Г. Міжнародний імідж України: проблеми та шляхи формування / Г. Вербицька [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1\\_1/knukim\\_zbirka\\_170x265mm\\_CMYK\\_part\\_2\\_print.pdf](http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1_1/knukim_zbirka_170x265mm_CMYK_part_2_print.pdf)
12. Верех С. М. Етика Поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення/ С. М. Верех. – Режим доступу: [www.kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzbovtsiv-stan-problemi-ishlyahi-ih-virishennya](http://www.kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzbovtsiv-stan-problemi-ishlyahi-ih-virishennya)
13. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): моногр. / За заг. ред. Д-ра філос. наук, проф. В.М. Князева. — К.: Вид-во НАДУ, 2007. — 680 с.
14. Гаман Т. В. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади / Т. В. Гаман, О. А. Андрійчук // Університетські наукові записки. – 2011. – № 4 (40). – с. 415.
15. Гаман Т.В. Роль морально-етичних норм і професіоналізму державних службовців у сучасних умовах. Університетські наукові записки. 2009. № 1 (29). С. 366–370
16. Ганущак-Єфіменко Л. М. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1. – С. 90-100
17. Гудзь Є. А. Авторитет як основне поняття соціальних дисциплін / Є. А. Гудзь // Мультиверсум. Філософ. альманах. - К. : Центр духов. культури. – 2006. – № 57. – Режим доступу : [www.filosof.com.ua](http://www.filosof.com.ua).
18. Гринько Т. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств / Гринько Т. // Економіст. - 2010. - № 2. - с. 56 -58



19. Державне управління в Україні: функція координування / Н. Р. Нижник, С. П. Мосов // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. - 2014. - № 6. - С. 111-116. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2014\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_6_24)
20. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.
21. Дисциплінарний статут митної служби України // Митна енциклопедія : у 2 т. / І. Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін.. — Хм. : ПП Мельник А. А., 2013. — Т. 1 : А — Л. — 472 с. — ISBN 978-617-7094-09-7.
22. Дрешпак В. Становлення державної інформаційної політики України: зміст і хронологічні межі основних періодів / В. Дрешпак // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2013. - Вип. 4. - С. 3-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2013\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_4_3)
23. Загороднюк С., Акімов О. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 36. с. 286.
24. Загороднюк С., Акімов О. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 36. с. 286.
25. Звіт про підсумки діяльності у 2008 році Головного управління державної служби України : інформ. вид. / під заг. ред. Т. Мотренка. – К. : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європ. Союзу при ГУДС України. – 128 с.
26. Закон України «Про державну службу» // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 52. – Ст. 490
27. Закон України «Про запобігання корупції» // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 49. – Ст. 2056.

28. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 448 с
29. Звіт про підсумки діяльності у 2019 році Головного управління державної служби України : інформ. вид. / під заг. ред. Т. Мотренка. – К. : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європ. Союзу при ГУДС України. – 128 с.
30. Игнатов В. Г. Профессиональная культура и профессионализм государственной службы: контекст истории и современность / В. Г. Игнатов, В. К. Белолипецкий. – Ростов н/Д. : Март, 2015. – 256 с.
31. Інформаційна складова державної політики та управління: моногр. / кол.авт.; за заг. ред. Н. В. Грицяк. – К. : К. І. С., 2015. – 320
32. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / [В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов та ін.] ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. – Х. : Магістр, 2018. – 304 с.
33. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування // Дайджест Національної академії державного управління при Президентіві України. 2014. Вип. 7 (13), лип. с. 313.
34. Колосок С. В. Формування іміджу установи в системі державного управління / С. В. 5 Колосок // Актуальні проблеми державного управління : наук. зб – Вип. III : наук. вид. – Одеса : АстроПринт, 2011. – С. 84–90.
35. Кононенко В. І. Діловий етикет та імідж державного службовця: [навч. посіб.] / В. І. Кононенко. – К. : Знання, 2012. – 160 с.
36. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
37. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_22)

38. Куйбіда В.С., Толкованов В.В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. Київ: Поліграфічний Центр «Крамар». 2010. 258 с.
39. Кулеба О.В. Роль сучасних інформаційно#кому# нікативних технологій у формуванні міжнародного іміджу держав / О.В. Кулеба // Інвестиції: практика та досвід. — 2011. — № 3. — С. 104—107.
40. Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади. Вісник державної служби України. 2013. № 2. С. 20–23.
41. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби / Н. Липовська // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ УАДУ, 2012. – Вип. 3 (9). – С. 202 – 215.
42. Мельничук Я. Імідж державних службовців / Я. Мельничук // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – 2011 . – №1. – С.40–41.
43. Могильний С. А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування / С.А. Могильний // Актуальні проблеми державного управління –Х, 2010. – №2. – (40) 6. – С.1–8.
44. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 316 с.
45. Пашкевич М. С., Фінагіна О. В. Формування позитивного іміджу територій як базис розвитку ділового середовища регіонів України. Вісник Бердянського менеджменту і бізнесу. 2017. № 4 (40). С. 74–78
46. Попова О.В. Поняття та ознаки публічної служби в Україні. Форум права. 2011. № 4. С. 583–587.
47. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця [Електронний ресурс] : Наказ головного управління державної служби України від 04.08.2010 р. № 214. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10>

48. Про План заходів щодо реалізації у 2013 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 23.04.2013 р. № 229: за станом на 27.04.2013 р. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/229/2013>.
59. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45 : за станом на 13.02.2012 р. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
50. Про Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. № 227-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.
51. Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики: наук. розроб. / Сушинський О.І., Худоба О.В. та ін. Київ : НАДУ, 2013. 64 с.
52. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. Київ : Конус Ю, 2007. 735 с.
53. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / Ващенко К.О., Серьогін С.М., Бородін Є.І. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
54. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. Чернова С., Воронкової В. і ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.
55. Розбудова іміджу інститутів сектору безпеки України: *viribus unitis* [колект. монографія]. – К.; Женева; Луганськ: Янтар, 2013 – 340 с.
56. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія / М. І. Рудакевич. – Т. : АСТОН, 2017. – 400 с.

57. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 456 с.
58. Серьогін С. М. Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ, 2004.
59. Серьогін С. М. та ін. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. розробка; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ: НАДУ, 2009. 32 с.
60. Скільсара В.В. Формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах // Соціальна відповідальність бізнесу і адміністрації – створення інноваційного управління: монографія. – Бердянськ, 2015.
61. Сонько Ю.А., Артишкова І.В. Брендінг особистості в державній службі // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". — 2020. — №1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-1-5589>. – Режим доступу: <https://www.internauka.com/uploads/public/158032347722.pdf>
62. Сорокіна Н.Г. Аналіз основних вимог до етичної поведінки державних службовців в Україні: правовий аспект / Н.Г. Сорокіна // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – № 1-2(39- 40). – С. 13-18
63. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80/page>
64. Структура інтегральної компетентності депутатів місцевих рад України / С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко. // Публічне адміністрування: теорія та практика. - 2019. - Вип. 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2019\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_18)
65. Сурай А. С. Оцінювання рівня розвитку ділового середовища: глобальний та регіональний аспекти. Зб. наук. пр. Черкаського державного

- технологічного ун-ту. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 42. Ч. 2. С. 67–80.
66. Формування міжнародного іміджу України в західному світі (на прикладі Польщі) / Г. Лавриненко // Схід. — 2011. — № 4 (111). — С. 149—154.
67. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек / Ф. Фукуяма ; пер. с англ. М. Б. Левина. — М. : Ермак, 2014. — 588 с.
68. Чабак Л.А. Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / Л.А. Чабак. — Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2016. — 29 с
69. Щербак Н. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування.
70. Шульга М. А. Інновації в державному управлінні як умова розбудови сервісної держави. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Державне управління. 2014. Вип. 1 (1). С. 97–10
71. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Пугачова Н. С. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 6. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2018/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2018/20.pdf)
72. Sobiech R. Image and attractivity of central government administrations. A Report for European Social Dialogue Committee in Central Government Administrations // Dr Robert Sobiech. - University of Warsaw. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image\\_CGA\\_report\\_17122012\\_EN.pdf](http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image_CGA_report_17122012_EN.pdf).
73. Demmke Ch. Are civil servants different because they are civil servants? / Ch. Demmke. — Luxembourg : European Institute of Public Administration. Luxembourg — P. 114–115.
74. Public Sector Satisfaction Index. A report for Consumer Focus. IPSOS MORI. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.consumerfocus.org.uk>.

75. Sondage TNS Sofres (2011) pour le compte de la FSU (Fédération syndicale unitaire). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://concours-fonction-publique.publidia.fr/actualites/sondages-2011-opinion-francaisdesfonctionnaires>.
76. Les Français et la fonction publique IPSOS MORI. Presentation delivered by the General Directorate for Public Administration and Civil Service. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image\\_CGA\\_report\\_17122012\\_EN.pdf](http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image_CGA_report_17122012_EN.pdf).
77. Institut Français d’Opinion Publique. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://concoursfonctionpublique.publidia.fr/actualites/sondages-2011-opinion-francais-des-fonctionnaires>.
78. Wizerunek służby cywilnej. – Warszawa, 2010. – 46 p.
79. Gajduszek G. “Report on the Survey on Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis”. Study commissioned by the Hungarian Presidency of the Council of the European Union. 56th Meeting of the Directors General of the Public Services of Member States of the European Union – a joint session with the representatives of TUNED / G. Gajduszek, V. Linder. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image\\_CGA\\_report\\_17122012\\_EN.pdf](http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image_CGA_report_17122012_EN.pdf).
80. Measuring satisfaction with key elements of working life / European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. –Dublin. – 2009. – P. 9.