

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО  
РОЗВИТКУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
ОПП «Адміністративний менеджмент»

на тему: «РОЛЬ ІМІДЖУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ»

Виконала: студентка 4 курсу 437 групи  
галузь знань:  
28 Публічне управління та адміністрування  
спеціальності:  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
Жорницька Євгенія Павлівна

Науковий керівник:  
кандидат наук з державного управління,  
доцент  
Штиршов Олександр Миколайович

Рецензент:  
доктор наук з державного управління,  
професор  
Андріяш Вікторія Іванівна

Миколаїв – 2023 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	6
1.1. Сутність іміджу публічного службовця та його роль.....	6
1.2. Фактори формування іміджу публічного службовця.....	11
Висновок до першого розділу.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....	20
2.1. Стан розвитку іміджу публічного службовця.....	20
2.2. Інноваційні форми організації іміджу та його вплив на діяльність публічного службовця.....	28
Висновок до другого розділу .....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІМІДЖУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	41
3.1. Основні шляхи розвитку іміджу публічного службовця в контексті світових перетворень.....	41
3.2. Проблеми та перспективи розвитку іміджу публічного службовця.....	48
Висновок до третього розділу.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

## ВСТУП

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. 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.

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», та його значення в діяльності публічного службовця.

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

- визначити сутність іміджу публічного службовця;
- розглянути фактори, що впливають на формування іміджу публічного службовця;
- проаналізувати оцінку розвитку іміджу публічного службовця;
- визначити інноваційні форми організації іміджу та його вплив на діяльність публічної служби;
- розглянути основні шляхи подальшого розвитку іміджу в контексті світових перетворень;
- визначити сучасні підходи до формування іміджу публічного службовця;
- проаналізувати проблеми та перспективи розвитку іміджу публічногослужбовця.

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

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

Методи дослідження 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).

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

Загальний обсяг роботи становить 71 сторінка. Основний текст становить 61 сторінку. Список використаних джерел налічує 83 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ

### ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

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

Публічний службовець – це особа, яка безпосередньо відповідає за виконання функцій держави на відповідній території, у певній адміністративній місцевості. «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, які досягли 18 років, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, національного та соціального походження, матеріального становища, які вільно володіють державною мовою. Сьогодні поняття «публічна служба» є досить актуальним. «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].

Публічна служба — це перспективна кар'єра, і вимоги до державних службовців зростають з кожним роком. Термін «імідж» включає не тільки природні характеристики людини, а й спеціально створені. Крім того, він вказує як на зовнішній, так і на внутрішній характер людини, його психологічний тип. Саме такою проблемою займається нова галузь наукового знання — іміджологія. З англійської «імідж» перекладається як «образ», але це слово включає не тільки візуальний образ, а й думки, вчинки, дії.

«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 своїх дій, їх потреби та очікувані результати. У мене є такі компоненти екрана: стиль, ідейність, автентичність. Давайте розглянемо їх ближче.

Стиль. В даному випадку під іміджем розуміється зовнішній вигляд, стиль одягу і поведження. Робота над образами – це підбір одягу, нанесення макіяжу та пошук найбільш вигідних ракурсів для фото- та відеозйомки. Іншими словами, можна сказати, що це верхній одяг людини.

Ідеологія. Такий підхід передбачає, що стиль одягу, поведінка і дії повинні залежати від ідеології компанії. Формування ідеології визначає формування іміджу. Тобто все повинно йти за стандартом, а не відхилятися від стандарту.

Кредитність. У цьому випадку робота над іміджем покликана надати достовірності характеру лідера як комунікатора, який повинен відповідати трьом умовам: є експертом у певній галузі, викликає довіру та є надійним, законним джерелом авторитету. Якщо імідж більше стосується зовнішнього аспекту іміджу конкретної людини, то репутація - це загальна думка, що складається в певних колах про переваги і недоліки людини, це свого роду його фірмовий знак, риса, яка передається через з вуст в 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'єктом іміджу є людина, група людей або організація. Поняття «імідж» включає не тільки природні атрибути лідера, а й 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 розкриває інформацію про успішні його дії, є прикладом і моделлю поведінки для підлеглих. Тому важливо виділити критерії вибору моделі поведінки (рис. 1.1).

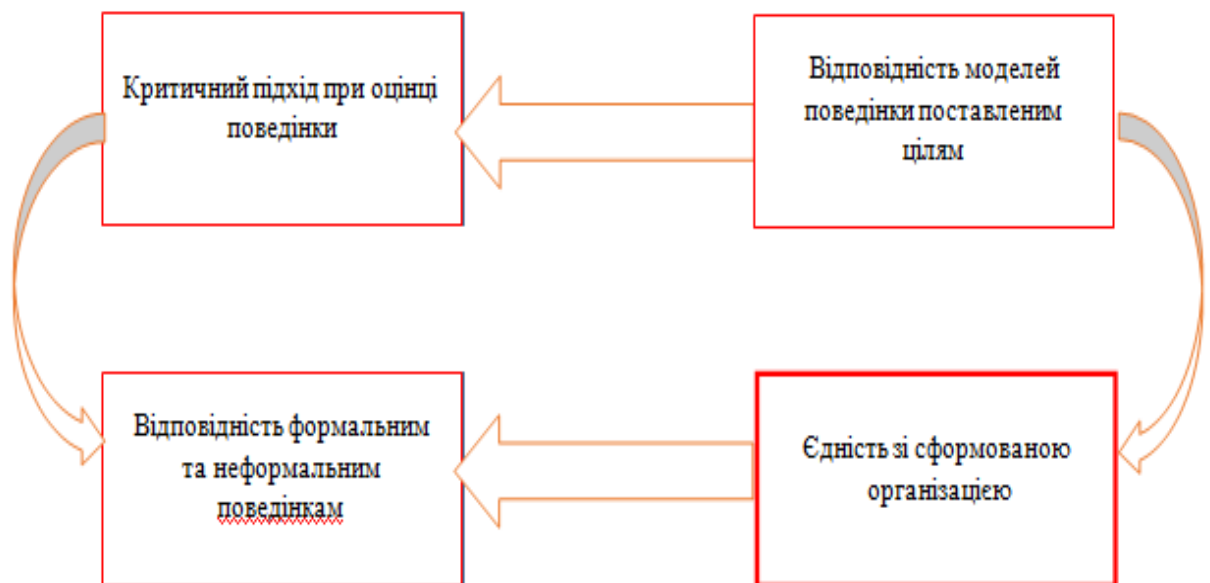


Рис.1.1. «Елементи моделі поведінки керівника» [30]

Особливе значення мають компоненти зовнішнього вигляду та поведінки, які формують імідж. Відтворення цих компонентів виконують 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].

Науковець Ларіна Н. зазначає, що «поняття іміджу включає дві складові: описове і інформаційне уявлення про суб'єкт» [20]. Структура іміджу публічного службовця включає шість складових (рис.1.2).



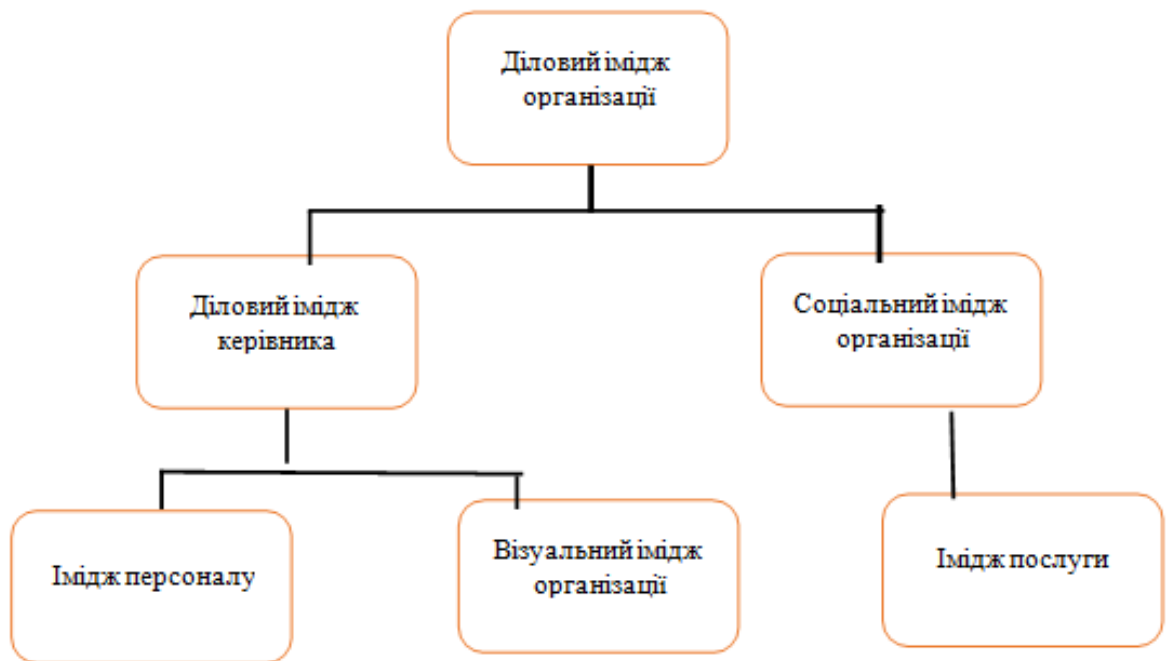


Рис 1.2. «Структура іміджу державного службовця» [12;36;54 ]

З цього можна зробити висновок, що імідж державної влади та державної служби формує імідж особистості державного службовця. Відносини між громадянами та представниками державної влади зараз настільки напружені, що партнерськими їх назвати важко. Тому репутація чиновника є дуже важливим поняттям. У ширшому розумінні – це якраз «репутація» чиновника. Репутація, як соціальний прояв, з’являється та існує в просторі публічного дискурсу та визначає суспільні вподобання. Репутація – це суб’єктивна чи колективна оцінка з певними характеристиками (рис. 1.3).



Рис. 1.3. «Складові репутації» [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 якість і поведінці її володаря. Імідж на відміну від репутації орієнтований на масову аудиторію і масову свідомість» [23].

Як видно з визначення, імідж є передусім засобом комунікації, інструментом який дає змогу для спілкування з колективною свідомістю. Н. Макіавеллі який вивчав «іміджеве мислення», здатність налагоджувати міжособистісне спілкування, передбачати реакції інших людей, співвідносити свої дії з цими реакціями.

Послідовники професійного маніпулятора дуже добре засвоїли його ключовий урок - у випадках, коли це необхідно, змінювати потрібно не людину, її особистість чи погляди, а радше враження, яке він справляє, яке часто залежить більше від ЗМІ, ніж про зміну того, ким він є насправді. Таким чином, можна сказати, що імідж і репутація доповнюють один одного. Кожне з цих понять має своє значення, але вони не збігаються, а доповнюють одне одного. На нашу думку, репутація є більш широким 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].

Загальновідомо, що людина, яка вирішує певні проблеми, приймає певні закони, займається вирішенням загальних проблем, має гарну репутацію, то їй можна довіряти. Наприклад, на виборах Президента України ми в першу чергу читаємо біографії кандидатів, дивимося інтерв'ю та аналізуємо інформацію, а потім робимо свій вибір. Подібна ситуація і з державними службовцями. Перш ніж довіритися комусь, звернутися за допомогою, ми перевіримо правильність і

достовірність інформації подану про посадовця, а вже потім будемо вирішувати питання з якими ми прийшли до представників влади.

Отже, слід зазначити, що репутація та імідж державного службовця становлять сукупність професійних і службових якостей, важливих для суспільного середовища. Репутація дуже важлива для державних службовців, оскільки, надаючи державні послуги, люди в першу чергу звертають увагу на особу, яка їх надає.

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

«Позитивний імідж інституту державної служби не може формуватися спонтанно, над ним необхідно працювати щоденно і наполегливо»[8]. Це результат дуже складної діяльності, спрямованої на формування, підтримку та зміцнення позитивної громадської думки. Створення позитивного іміджу системи державної служби є одним із шляхів її модернізації. Професіоналізм є однією з основних характеристик позитивного ставлення населення до державних службовців. На думку науковця С. 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 результатомоголіком, а не трудооголіком» [16].

Згідно результатів опитування 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». [17]

«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 зіштовхувались Ви із конфліктами та непорозуміннями при контакті з публічними службовцями?» 34% дали відповідь що такі ситуації мали місце, 46% дали не мали такого досвіду, та 20% вказали, що їм важко дати чітку відповідь на це питання.

Отримані результати дещо тривожні. З іншого боку, кількість громадян, які зіткнулися з конфліктними ситуаціями чи непорозуміннями внаслідок спілкування з чиновниками, не така велика. Але, з іншого боку, кількість таких випадків має бути зведена до мінімуму, а в ідеалі – зовсім відсутні. «Досягнення взаєморозуміння з громадянами має бути пріоритетним напрямком розвитку особистості державного службовця»[11].

Респондентам було запропоновано розташувати найважливіші риси особистості державних службовців у порядку важливості, набравши 10 балів за шкалою від 1 до 10 за найважливіший показник і 1 бал за найменш важливий показник.

«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)» [12].

«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].

Найпоширенішими недоліками державних службовців, які вони помітили після спілкування з ними, були «взаємодія з різними людьми та перевага лише певним особам» та «запізнення».

«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].

Імідж, містить зовнішній вияв, питання щодо дрес-коду держслужбовців були включені в анкету громадянина. 46% респондентів вважають, що представники державної служби повинні дотримуватися офіційно-ділового стилю; 42% обрали варіант «треба дотримуватися, але є деякі відхилення»; 6%

– «лише за певних обставин»; 4% погоджуються з думкою, що державні службовці мають вільно обирати собі одяг у робочий час, а 2% вважають, що офісний одяг потрібно зняти.

«Отриманні результати не є несподіваними і виражають схвалення громадськістю вибору стилю одягу переважаючою більшістю представників органів влади в Україні» [22].

Респонденти зазначили, що насамперед представники органів державної влади України потребують покращення свого іміджу, такі як відданість інтересам держави та служіння народу, а також громадська думка, знання, якості, професійні навички та особиста етика. якості та риси особистості. Позитивні іміджеві характеристики органів державної влади можна забезпечити шляхом їх «презентації» суспільству як авторитетної структури, що включає професіоналів, людей зі знаннями, інноваційних думок, які мають практичний та ефективний досвід роботи в сферах, суміжних або тісно пов'язаних з одним або іншими державними органами. «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].

68% думок погоджуються з тим, щоб називати державних службовців «обличчям держави», 16% не погоджуються і не заперечують це, 16% не погоджуються з цим твердженням. Саме такий погляд на роль державних службовців свідчить про особливу важливість формування позитивного іміджу людей, які представляють державні органи кожної держави. А для України, яка по суті ще є «закритою» для світового співтовариства і щойно утвердилася як незалежна демократична держава, це питання особливо актуальне. Завдання створення нового іміджу державних службовців є дуже актуальним в Україні ще й тому, що їх іміджева ситуація в суспільній свідомості дуже невтішна.

«Новий імідж повинен бути чітко структурованим, керованим,

розробляться 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» [35].

Тому сучасний стан іміджу державного службовця потребує змін та впровадження інноваційних стратегій для покращення цього іміджу на національному рівні. Особливістю іміджу державного службовця є те, що він тісно пов'язаний з комплексом під назвою «імідж державної влади». Формування іміджу нового офіцера має базуватися на принципі відстоювання особистих етичних якостей і важливих професійних якостей 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]. Крім того, на імідж державного службовця завжди впливають зовнішні та внутрішні фактори (внутрішня психологія та внутрішня мораль).

До зовнішніх елементів іміджу чиновника відносяться: поза, стиль, жести, посмішка, зовнішній вигляд (зачіска, одяг, аксесуари), уміння керувати мімікою. До внутрішніх психологічних елементів іміджу відносяться: харизма, комунікабельність, наявність необхідних позитивних особистісних якостей (доброта, позитивне мислення, чуйність тощо), здатність 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]. Зауважимо, що існує також

низка факторів, які можуть безпосередньо негативно вплинути на імідж чиновника, представлених на рис. 1.4.

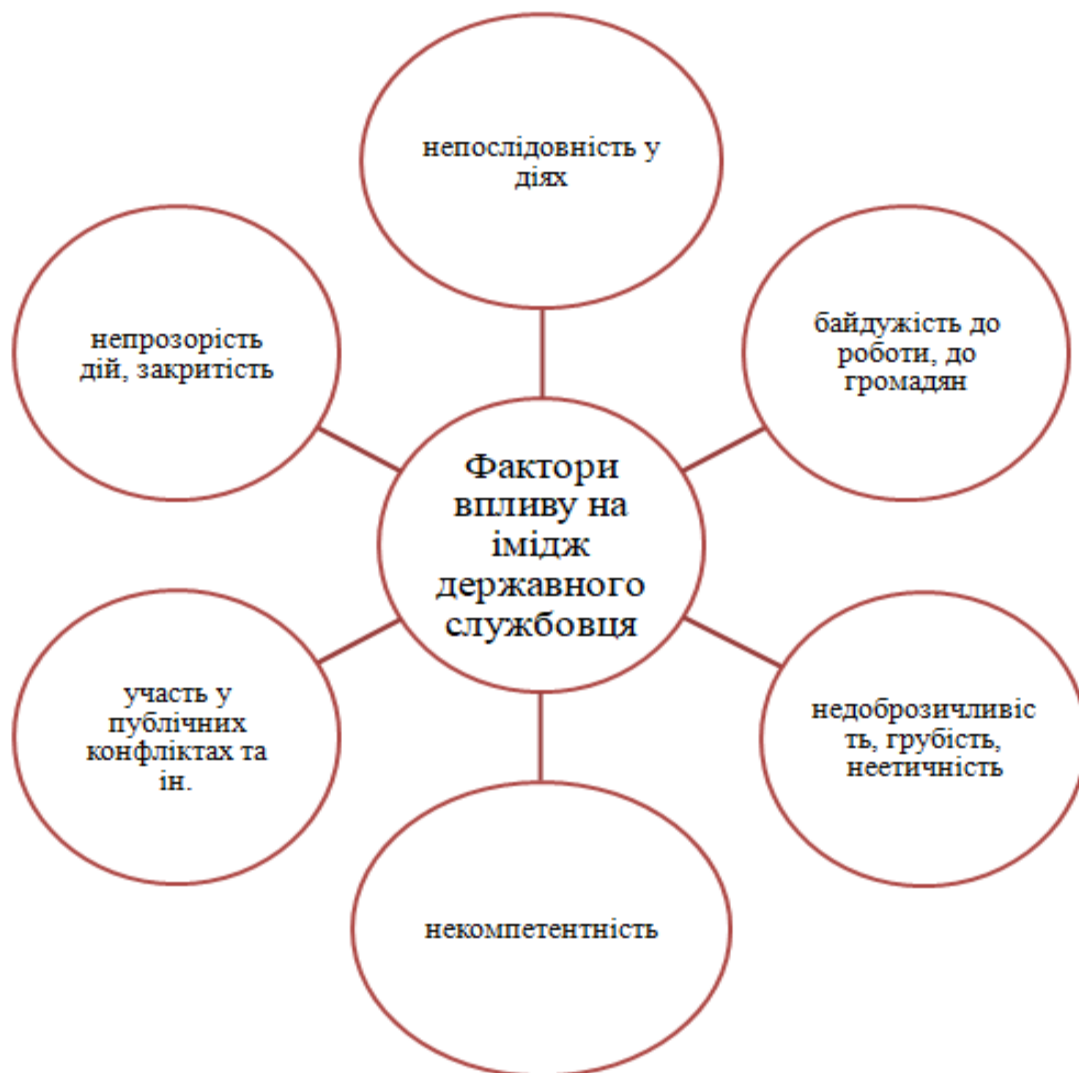


Рис.1. 4. Фактори впливу на імідж державного службовця

Звичайно, таких елементів слід уникати і намагатися мінімізувати їх присутність. Але для формування позитивного іміджу необхідно застосовувати позитивні заходи.

Таким чином, формування іміджу чиновника є цілісною системою, яка складається з продуманих і виважених тактичних і стратегічних кроків. Ця система працює за певним алгоритмом, що представлена на рис. 1.5



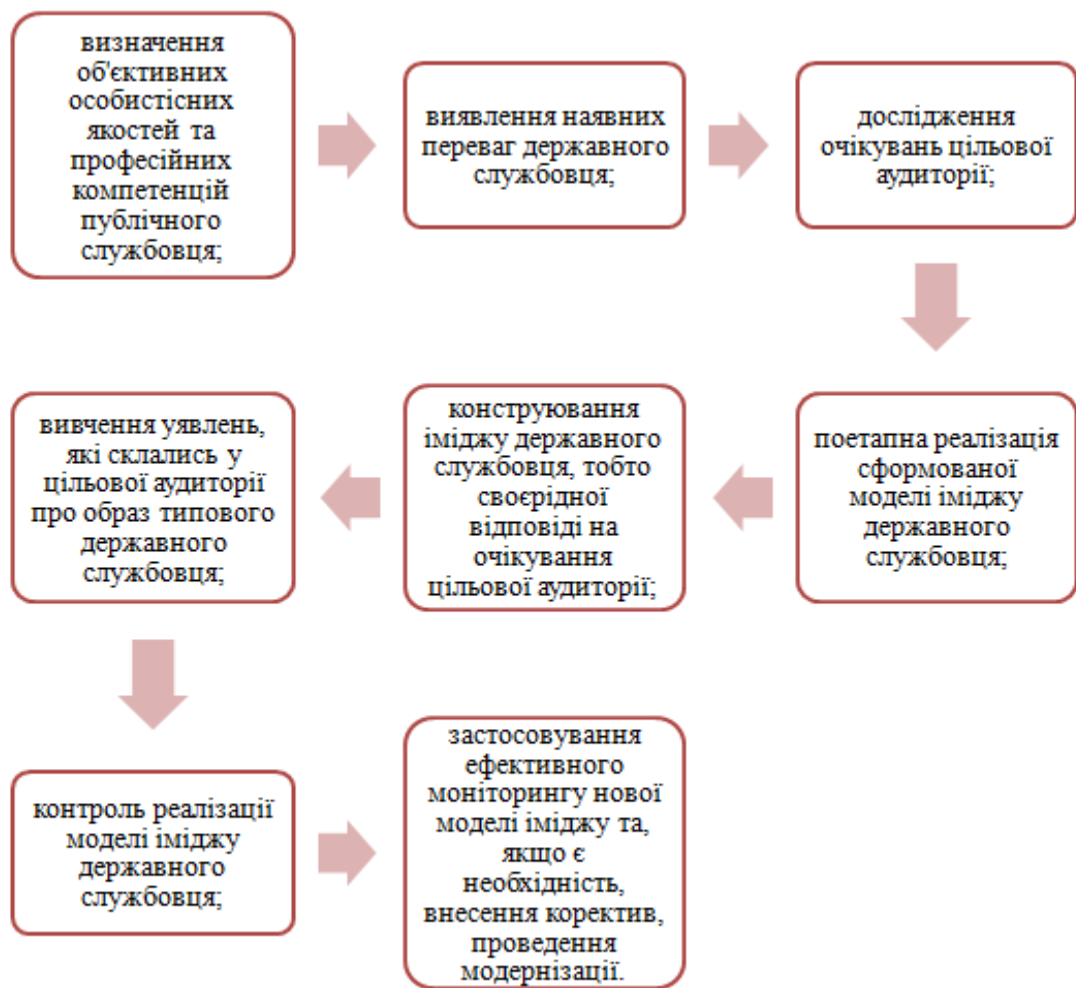


Рис. 1.5. Алгоритм формування іміджу посадової особи

«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].

Крім того, для формування позитивного іміджу посадовців у сучасних умовах розвитку державної служби необхідно використовувати різноманітні засоби масової інформації. Висвітлення в засобах масової інформації труднощів, з якими стикаються державні службовці на роботі, ефективного

вирішення цих труднощів та інших успіхів цих працівників сприятиме позитивному іміджу. Усі ці заходи сприятимуть формуванню реалістичного, порядного, успішного та позитивного іміджу державного службовця та завоювати довіру громадян.

Основними елементами формування позитивного іміджу української державної служби мають бути професіоналізм представників і модель двосторонньої комунікації між владою та громадянами на основі чесності та відкритості.

### **Висновок до першого розділу**

Таким чином, професійна діяльність публічних службовців нерозривно з'єднана системою суспільних, групових та індивідуальних інтересів. Можемо вважати її різновидом управлінської діяльності, що з'єднує управління процесами в різних сферах життя і управління людьми. Формування управлінської компетентності публічних службовців представляє собою динамічний процес, який спирається на конкретні фактори, суб'єктивні та об'єктивні, об'єктивно-суб'єктивні, щільно пов'язаних один з одним.

Аналіз ефективності професійної діяльності публічних службовців і публічного управління зокрема пов'язана з рівнем довіри у системі відносин між громадянами і владою, у формуванні якої велику роль відіграє імідж службовців, що утворився в суспільній думці. Зараз в суспільній свідомості присутній стійкий негативний імідж публічного службовця; вочевидь присутній конфлікт між його образом та суб'єктивним представленням про власні і професійні якості «ідеального» і «реального» управлінця.

Найвідомішими рисами негативного образу публічних службовців є уявлення про наявний бюрократизм, корупцію та хабарництво, зневажливе ставлення до людей, бажання використовувати свою роботу в цілях збагачення.

Заходи які спрямовані на формування позитивного іміджу посадовця можна поділити на дві групи. Одна – торкається підвищення результативності діяльності публічних службовців і реалізується через удосконалення інструментів кадрової роботи. Друга – пов'язана з формуванням та спробами запровадження жорстких етичних норм діяльності публічних службовців, що мають на меті дисциплінувати їх, підняти рівень компетенцій у складних ситуаціях, які виникають у процесі здійснення посадових обов'язків.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

#### 2.1. Стан розвитку іміджу публічного службовця

Розвиток кар'єри відіграє дуже важливу роль у житті державного службовця та вкорінений у природній потребі кожного розвиватися та досягати успіху. Це тривалий процес, який охоплює практично все життя людини і має різні етапи. Хоча це індивідуалізований процес і прогрес залежить від людини до людини, він завжди пов'язаний з розвитком знань, навичок і особистих характеристик.

Сьогодні державні службовці працюють у хаотичному середовищі, де часто відбуваються дуже непередбачувані зміни. Особистий підхід – це свого роду повідомлення іншим про те, 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].

Найефективніший спосіб уникнути негативних наслідків асиметричної інформації – це зберегти собі позитивну репутацію. Природне бажання захистити власну позитивну репутацію, а отже, орієнтованість на результат не тільки обмежує негативний вплив асиметричної інформації, але й забезпечує належний рівень соціальних відносин. Тому послуги персонального брендінгу особливо актуальні в сучасних умовах.

Якщо розглядати фізичний продукт, виробництво, постачання та споживання цього продукту є окремими етапами, що відбуваються в певні періоди часу. «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 брендингу 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].

Послуги, як і фізичні товари, мають певну корисність. Здебільшого послуга – це вид корисної діяльності, не спрямованої на створення матеріальних цінностей, результатом якої є зміна якісних характеристик існуючих об'єктів. Якість персонального бренду багато в чому залежить від професійних якостей постачальника послуг. Проблемою дослідження якісної характеристики персонального бренду є його несуттєвість. Значний науковий інтерес становить проблема визначення комплексу якісних характеристик фірмових послуг.

Характеристики послуг ми розділили на кілька груп відповідно до потреб, які вони задовольняють, і представлені в таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1.**

«Характеристика послуг державних службовців» [6,10,21]

Назва	Зміст характеристики
Комфортність	«під комфортністю розумітимемо такі умови надання послуги брендингу 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» [6]
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» [10]
Продуктивність	«категорія, що свідчить про рівень віддачі з боку держави щодо клієнта, а також наскільки виправданим виявилось застосування послуги як засобу вирішення конкретних проблем» [21]
Безпечність	«одна з найбільш вагомих якісних характеристик, яка відображає ступінь ризикованості певного проекту» [6]

Важко судити про якість і різницю в характеристиках двох, здавалося б, однакових послуг. Як правило, якість надання певної послуги можна оцінити лише через деякий час, оскільки ефективність впровадження, наприклад управлінського обліку, стає помітною як мінімум через півроку. у поведінці державного службовця є передумовою для належного виконання посадовою особою та відповідним державним органом своїх функцій. Довіра до держави є одним із найважливіших чинників, що впливають на формування належного 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 - це в основному і є репутація. Визнання відбувається в результаті певної події (наприклад, висвітлення певної події в ЗМІ). Якщо подія відбувається лише один раз, слід зазначити, що розпізнавання зникає. У той же час набуту репутацію, яка навряд чи повториться, можна використовувати для прогнозування, підтримки, нівелювання. Репутація повинна мати характер передбачуваності та повторюваності.

Управління враженнями означає процес, за допомогою якого люди намагаються контролювати враження інших. Публічні особи часто не знають, як їх сприймають інші, але іноді вони бачать, як вони впливають на інших, і намагаються змінити свою поведінку, щоб справити гарне враження. Ці спроби контролювати інших часто мають конкретну мету, як-от підвищення рейтингів. Ці спроби часто розглядаються поряд із різними «тактиками впливу», які можна використовувати для керування враженням. Походження повністю прив'язане до сутності за межами особи, але все одно безпосередньо впливає на репутацію людини.

Походження людини - це визначення її відмінностей або спільності по відношенню до інших. Презентуючи себе як професіонала, ви можете використовувати різні комунікаційні та інформаційні засоби, так рис. 2.1.



Рис. 2..1 Інформаційно – комунікаційні засоби для самовираження

Ці інструменти є найважливішими в процесі персонального брендингу через ефективність комунікації, що традиційні засоби, такі як листи, телефони тощо, не втратили свого значення. І, звичайно, ніщо не замінить найбільшої ефективності особистого спілкування. Аналізуючи вищесказане, можна проілюструвати закономірність формування особистої репутації чиновника (рис. 2.2).



Рис.2.2. «Модель формування особистісної репутації» [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:

Критерії ефективного особистого брендінгу:

- 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 [38].

Стратегічна спрямованість іміджу сучасної державної служби: розробити яскраву ідеологічну концепцію, яка б відповідала інтересам усіх громадян України та спрямована на збудження національної гордості та високої культурної самооцінки, використовуючи всі комунікаційні канали для формування позитивних фото (телебачення, радіо, газети, 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 два компоненти: описова (інформація, оцінка) та цілісна складові, які існують незалежно від будь-якої інформації про об'єкт (організацію, установу, особу, товар, послугу тощо). Тому, окрім



створення чистого, привабливого «іміджу» державної посади, важливо створювати якісні зміни.

Щоб досягти цього, необхідно вжити наступних заходів:

➤ «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]. Прийняти такий рекомендаційний кодекс всім органам управління та затвердити його на відкритих і вільних зборах заінтересованих 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]. Необхідно розвивати певні традиції та професійну культуру, щоб змусити тих, хто порушує встановлені правові та етичні стандарти, залишити державну службу. Також важливо звести до мінімуму безпосередній контакт державних службовців з отримувачами послуг шляхом створення та створення ефективних робочих центрів з надання адміністративних послуг;

➤ призначення на посади державної служби виключно за конкурсом за результатами співбесід і тестів, віддаючи пріоритет кандидатам з найкращими результатами;

➤ впроваджувати систему управління якістю в діяльність державних органів не словами (або звітами), а діями, сприяючи переорієнтації їхньої діяльності, а особливо кожного службовця, який служить державі, надає послуги юридичним і фізичним особам, тобто служити суспільству;

➤ ширше використання електронного урядування;

➤ усунути диспропорції в оплаті праці в державному секторі та оплати праці кваліфікованих оплачуваних працівників у приватному секторі, що сприятиме залученню висококваліфікованих спеціалістів у державному секторі та зможе запобігти міграції спеціалістів та забезпечити

конкурентоспроможність державної служби в державному секторі. ринок праці;

➤ залучення на державну службу молодих талантів (найкращих випускників вищих навчальних закладів); вирішити проблему надання молодим державним службовцям довгострокових кредитів на будівництво чи купівлю будинків під мінімальний відсоток;

➤ регулярно здійснювати моніторинг кадрових процесів та інспектувати кадри в системі державної служби;

➤ підвищувати професійну кваліфікацію державних службовців шляхом сприяння підвищенню кваліфікації та самопідготовки;

➤ щоденно підтримувати конструктивні стосунки з громадськістю, висвітлювати їх діяльність, вказувати на позитивні результати, недоліки, проблеми 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].

Значною мірою успіх організації залежить від того, як менеджери вміють керувати підлеглими не тільки за допомогою повноважень, але й знають, як ефективно використовувати всю різноманітність своїх управлінських ресурсів. Однією зі складових цього ресурсу є імідж державного службовця та його популярність. Розуміння основ свого навчання та розвитку дозволяє керівнику успішно реалізовувати необхідну в управлінській практиці стратегію поведінки, розпізнавати та розвивати як особистість у контексті професійної діяльності Карма. Підвищення іміджу вимагає оволодіння новими знаннями, розвитку різних умінь і навичок ефективної взаємодії з підлеглими.

Однією з особливостей іміджу та престижу чиновників є те, що вони тісно пов'язані з цілим, відомим як «імідж державної влади». Формування нового іміджу та репутації посадових осіб має базуватися на принципі вдосконалення особистих етичних якостей і важливих професійних якостей 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].

Об'єктивне висвітлення особливостей діяльності, труднощів у розв'язанні завдань та досягнутих успіхів дає змістовний і реалістичний образ посадових осіб, зміцнює власну владу та підвищує довіру до влади та держави. В умовах політичного та економічного оновлення держави висока однорідність кваліфікації, кваліфікації та етики державного апарату може створити міцну основу для конституційної єдності системи влади держави, сприяючи подоланню протиріч, що існують між стереотипів в управлінській діяльності та її сучасних вимог в умовах розвитку українського суспільства, а разом з тим формування позитивного іміджу не лише окремого державного службовця, а й усієї державної служби.

Тому посадовець повинен усвідомлювати кінцеву мету, бачити шлях, що веде до цієї мети, розуміти свій статус висококваліфікованого фахівця, наділеного державою повноваженнями і відповідального за це, дії, виконання яких приведе або не приведе до результату. «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 має усвідомлювати кінцеву мету, бачити шлях до цієї мети, розуміти свою позицію як висококваліфікованого

професіонала, уповноваженого державою та відповідального за свої дії, до яких призведе або не призведе виконання. навмисно. Для цього державні службовці повинні мати відповідний кар'єрний потенціал і працювати над досягненням цієї мети, не зупиняючись на півдорозі, виконуючи якісну роботу. Державний службовець зможе працювати без проблем лише за умови доброзичливості та наполегливості у виконанні своїх обов'язків.

## **2.2. Інноваційні форми організації іміджу та його роль у реалізації повноважень публічного службовця**

На сучасному етапі цивілізаційного розвитку особливу роль відіграє інноваційний потенціал суспільства, що потребує людей, здатних системно та конструктивно мислити, швидко знаходити необхідну інформацію, приймати адекватні рішення та генерувати нові ідеї в різних сферах. області знань. В сучасних економічних умовах не тільки зовнішнє середовище, а й внутрішнє середовище організації також має ознаки динамічного розвитку. Зокрема, методи управління, принципи прийняття управлінських рішень, організаційна структура, системи стратегічного планування та комунікації потребують періодичних змін і вдосконалень.

Постійний розвиток конкуренції, зростання попиту споживачів, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушує державних менеджерів шукати нові шляхи вирішення проблем і досягнення конкурентних переваг, використовуючи сучасні методи управління, удосконалюючи роботу з працівниками тощо.

У зв'язку з цим необхідність впровадження управлінських інновацій є ключовим елементом організаційного зростання. Інноваційність характерна для всієї професійної діяльності людини і тому закономірно стає об'єктом дослідження, аналізу та впровадження. Інновації не виникають самі по собі, вони є результатом наукових досліджень, кращого досвіду окремих спеціалістів

і всього колективу.

Цей процес не може бути спонтанним, але ним потрібно керувати. Засновник теорії інновацій Й. Шумпетер який «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.» [77]. Він був першим, хто представив процес інновацій, дав визначення інноваціям і виділив п'ять елементів інноваційного розвитку (рис. 2.3.).

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

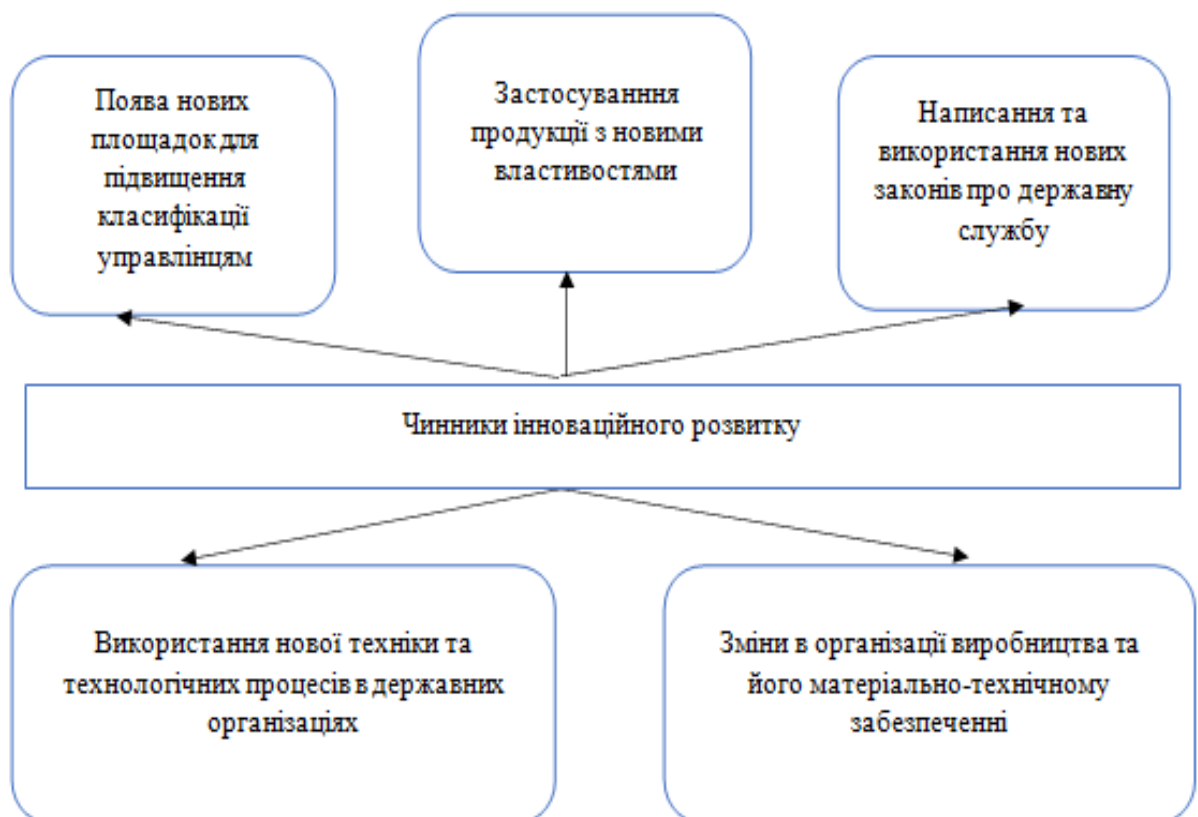


Рис.2.3. «Фактори інноваційного розвитку» [7,9,18]

У процесі інноваційної діяльності організація може функціонувати з

максимальною ефективністю лише в тому випадку, якщо вона чітко націлена на конкретну мету і керується якомога більшою кількістю факторів свого внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього необхідно класифікувати інновацію, її характеристики та можливі фактори фінансування. Не існує загальноприйнятої єдиної таксономії інновацій.

«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].

У мікроекономічній системі місце інновацій у технічних процесах в організації класифікується за такими критеріями: інновації на вході, інновації на виході та інновації всередині компанії. Інновації на вході впливають на ресурсне забезпечення професійної діяльності національних організацій. Інновації у виробництві впливають на властивості продукції, що випускається. Внутрішні інновації модернізують технології та процеси управління в організації.

«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 просуванні на всіх стадіях. Управлінські інновації, як правило, розробляються колективно, з безліччю узгоджень» [65].

Глобальні, галузеві, регіональні та локальні інновації диференціюються за обсягом критеріїв новизни. Глобальні інновації вимагають принципово нових видів продукції, технологій і нових підходів до управління, які не мають глобальних аналогів. Потенційним результатом глобальних інновацій є створення довгострокових переваг над конкурентами. Галузеві інновації - це інновації, які раніше не використовувалися організаціями певної галузі.

Регіональна інновація — це використання перевірених інновацій за кордоном за межами конкретної країни чи адміністративного регіону. Місцеві інновації означають, що організація спирається на передовий досвід іншого сектору бізнесу (наприклад, такі сфери, як збереження ресурсів, сприяння працевлаштуванню, співпраця з постачальниками тощо).

Різні види інновацій тісно пов'язані між собою. Наприклад, техніко-технологічні нововведення змінюють організацію виробництва і тим самим створюють умови для прийняття управлінських рішень. Різноманітність характеристик таксономій інновацій свідчить про те, що організаційні форми

впровадження інновацій, величина і спосіб економічного впливу, методи оцінки їх ефективності повинні відрізнятися своєю різноманітністю. Класифікуючи інновації, організації можуть визначити найефективніші інноваційні стратегії та найефективніші механізми управління інноваційною діяльністю.

Виходячи з цього, можна сформулювати основні закономірності таксономії інновацій. Чим вищий ранг інновації, тим вищі вимоги до науково обґрунтованого контролю інноваційного процесу. Інновації завжди доречні в організаційній діяльності. Впровадження інновацій та забезпечення їх розвитку може сприяти підвищенню ефективності організації, підвищенню продуктивності виробництва та прибутку, покращенню умов праці на підприємствах тощо.

Державні організації є динамічними системами, які постійно змінюються. Тому всі його компоненти змінені. Організаційна структура управління, цілі, продукти тощо залежно від систем, технологій, професій, навичок і віку працівників, якими керують і керують. Всі зміни є постійними, взаємопов'язаними і зазвичай здійснюються за участю співробітників організації.

Зміни визначають закономірність інновацій, які представлені на рис.2.4.



Рис.2.4. Зміна в системі формування інновацій



«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].

Сьогодні інновації найчастіше використовуються у великих організаціях з великою кількістю фізичних і людських ресурсів. Це не випадково, адже будь-що, від інноваційної ідеї до нової організації, нового продукту чи нової послуги, потребує великих грошей. Організація розробила схему поділу процесу інновацій на етапи, які називаються «життєвим циклом» впровадження інновацій в організацію (табл. 2.2.).

«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].

Іншими словами, складовими механізму інноваційного менеджменту національної організації є технологія, взаємопов'язані засоби принципу та його реалізації, людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, корпоративна культура.

«Українське суспільство має чітко усвідомлювати що будь яка практична реалізація досвіду країн ЄС чи будь-яких інших це лише додаток до тих національних напрацювань які як теоретики так і практики мають активно реалізовувати за для суспільного блага всієї держави і громадянського суспільства» [78].

## «Життєвий цикл впровадження інновацій в організацію» [22]

<b>Етап зародження нової ідеї, виникнення нової концепції інновації (старт)</b>	<b>Даний етап можна назвати етапом відкриття, який, як правило, є результатом фундаментальних наукових досліджень.</b>
Етап винаходу	«На цьому етапі відбувається втілення нової ідеї у певний об'єкт, матеріальний чи духовний проект-зразок» [22]
Етап реалізації інновацій	«Саме тоді починається фаза його використання» [22]
Етап розповсюдження інновацій (зрілість)	«Широке впровадження, проникнення в нові галузі» [22]
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» [22]
Етап спаду (криза, фініш)	«Вичерпаність можливостей застосування інновацій в нових умовах, галузях» [22]
Етап розповсюдження інновацій (зрілість)	«Широке впровадження, проникнення в нові галузі» [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].

Соціологічні дослідження показали, що відношення часу, витраченого на вирішення поточних проблем до вдосконалення організації для вирішення майбутніх проблем, є співвідношенням продуктивних менеджерів до непродуктивних менеджерів. Менеджери принципово різні. Перші витрачають більшу частину свого часу на завдання побудови плідного процесу організаційної діяльності, тоді як другі витрачають більшу частину свого часу на впровадження, координацію та нагляд за змінами, спрямованими на виконання повсякденних завдань, поставлених перед організацією.

Перевага хороших менеджерів полягає в тому, що вони можуть постійно вдосконалювати систему діяльності своєї організації, тим самим створюючи

більш продуктивний і оптимально функціонуючий рух.

Інноваційність є ознакою всієї професійної діяльності людини, тому підлягає дослідженню, аналізу та впровадженню. Вони є результатом наукових досліджень і педагогічного досвіду окремих викладачів і цілих колективів. Необхідність впровадження управлінських інновацій полягає в розробці та модернізації перспективних і конкурентоспроможних продуктів і технологій, перебудові організаційного планування виробництва, підвищенні ступеня автоматизації проектування, розвитку адаптивної організаційної структури на підприємстві. побудова економічних механізмів. Зміна стилю спілкування керівництва та цінової політики.

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

«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, зростає швидкість впровадження інновацій, чому сприяє в першу чергу стрімкість технічного прогресу і конкуренція. Життєві цикли товарів вимірюються тепер не роками, а місяцями» [17].

Щоб вижити на ринку, компанії повинні діяти швидко сьогодні. За цих обставин компаніям надзвичайно важливо постійно розвивати та впроваджувати нові методи та механізми управління, іншими словами, постійно впроваджувати інновації в управлінську діяльність організації. Управлінські інновації тепер розуміють як нові методи управління або нові процеси управління. «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 — це комплекс заходів щодо створення, розвитку, поширення та застосування інновацій. Управління інноваційним процесом забезпечує перехід від великої кількості пропозицій до обмеженої кількості проектів в інноваційному портфелі організації. Його відбір здійснюється з метою управління ризиками та ефективного використання ресурсів інноваційного потенціалу. «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].

«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 основу такого підходу можна запропонувати трирівневу модель управління інноваційною діяльністю державних структур, що впливають на імідж держави та імідж чиновників, та вказати структуру вимог цієї системи (табл. 2.3.).

Окреслені структури та вимоги можуть стати основою для розробки відповідних систем менеджменту в організаціях та галузевої стандартизації, а шляхом добровільної сертифікації потенціал для інновацій, ефективність їх впровадження та рівень розвитку для отримання державного фінансування для відповідних проектів або використовувати інші механізми заохочення. «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].

Важливість інноваційної діяльності в сучасному світі неможливо переоцінити. Впровадження інновацій в організації виробництва, праці та управління відкриває великі перспективи для компаній.

Таблиця 2.3.

«Структура вимог до системи управління інноваційною діяльністю та її вплив на імідж публічного службовця» [18;24]

Функція управління / рівень управління	Управління інноваційним розвитком	Управління інноваційним процесом	Управління створенням інновацій
	Область застосування системи управління		
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>інноваційна політика;</li> <li>інноваційна стратегія;</li> <li>інноваційна програма</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ідентифікація потреби в нововведеннях;</li> <li>інноваційний портфель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>планування інноваційного проекту</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>лідерство та цінності;</li> <li>розподіл відповідальності та повноважень;</li> <li>комунікації;</li> <li>менеджмент ресурсів: фінансові; людські; інтелектуальні;</li> <li>інформація;</li> <li>інфраструктура.</li> <li>документація: вимоги до документації; положення про систему управління інноваційною діяльністю; управління документами; управління записами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>управління ідеями;</li> <li>технологічний моніторинг;</li> <li>закупи;</li> <li>законодавчі та інші вимоги;</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>управління реалізацією інноваційного проекту;</li> <li>управління життєвим циклом інноваційного проекту організації.</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>контроль реалізації інноваційного портфелю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>контроль інноваційного проекту.</li> </ul>
Аналіз покращення	<ul style="list-style-type: none"> <li>аналіз зі сторони керівництва;</li> <li>покращення управління інноваційною діяльністю;</li> <li>коригуючі дії;</li> <li>попереджуючі дії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>аналіз і покращення управління інноваційним процесом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>аналіз і покращення управління інноваційним проектом.</li> </ul>

Інновації в управлінні можуть впливати на різні сфери діяльності

компанії, зокрема: система управління, організаційна структура, господарська діяльність, маркетингова політика, юридичне обслуговування та ін. Впливи внутрішнього та зовнішнього середовища вимагають організаційних перетворень. Без змін організації втрачуть конкурентоспроможність і зазнають краху.

На формування позитивного іміджу чиновника безпосередньо впливають фахівці з маркетингу, дизайну, психології, реклами та PR, які формують його імідж у соціальній сфері, національній сфері та внутрішньому іміджі.

Імідж безпосередньо пов'язаний з усіма елементами конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність кожного елемента впливає на покращення корпоративного іміджу, і навпаки, покращення іміджу сприяє забезпеченню конкурентоспроможності кожного елемента окремо та організації в цілому. Кожен елемент конкурентоспроможності впливає на відповідний елемент іміджу національної 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].

На рис. 2.5. показано взаємозв'язок сфер управління конкурентоспроможністю та відповідних складових іміджу.

«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].

Квадранти, де ці значення перетинаються і визначені для організації, вказують варіанти подальших дій. Процес побудови корпоративного іміджу йде паралельно з процесом його підтримки. Імідж компанії постійно змінюється, що робить актуальним питання постійного моніторингу змін цієї категорії серед контактних цільових груп. Вся іміджева системна оболонка його персони

побудована на основі іміджу особистості керівника компанії.

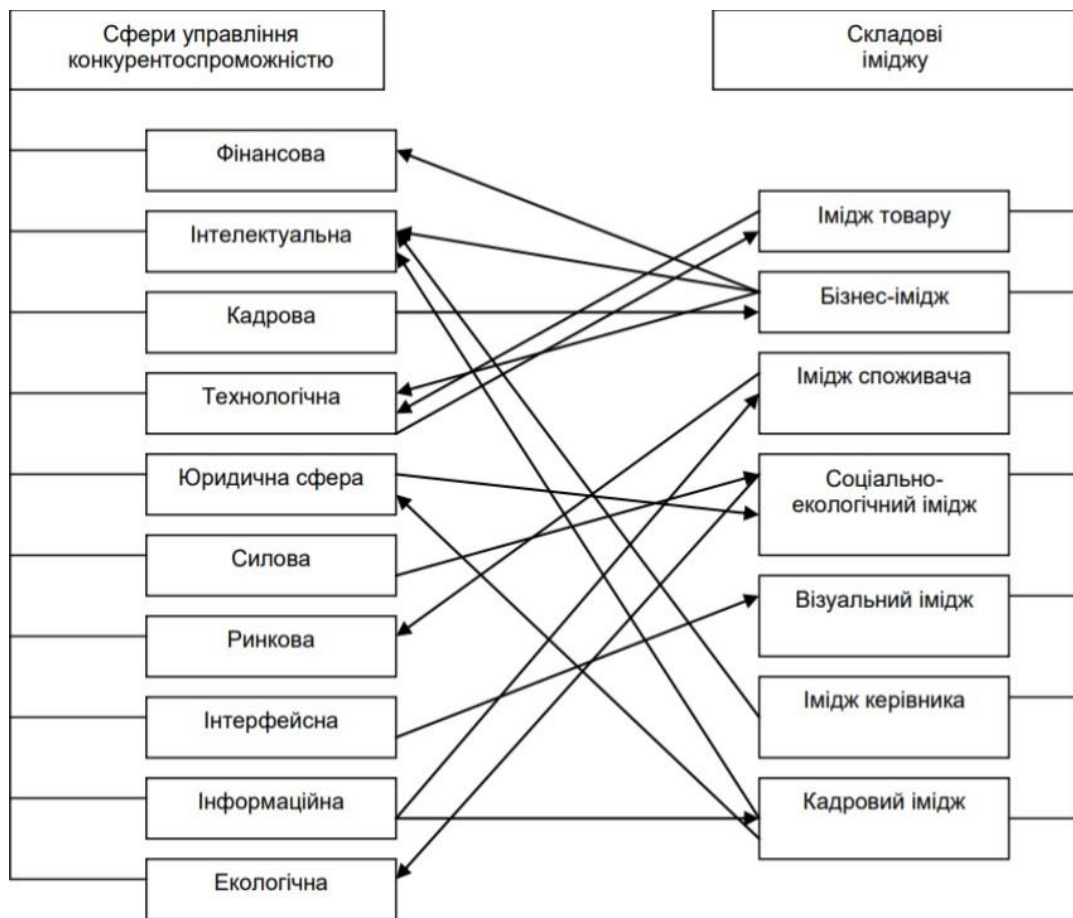


Рис.2.5. «Логічно-послідовний лаг сфер управління конкурентоспроможністю та складових іміджу державної організації» [33, 48]

Підвищення конкурентоспроможності національних інституцій потребує реструктуризації як систем управління, так і виробничої, економічної, інвестиційної, фінансової, маркетингової та збутової діяльності, що є досить тривалим і витратним процесом. Проблеми аналізу, оцінки та діагностики на галузевому рівні вирішуються, оскільки можна припустити, що процеси, які відбуваються в організації, і результати їхньої роботи відображають розвиток населення в цілому.

Запропонована система контролю конкурентоспроможності організації, функціонування якої забезпечується реалізацією ряду стратегій, доповнених тими, що формують позитивний імідж, ґрунтується на початковому стані державних інституцій, їх розвитку та ефективності. системи коригувальних дій, заснованої на дотриманні принципів хорошого керівництва, компетентності,

конфіденційності та ділової етики. Це підвищує соціально-економічну відповідальність галузевої організації та сприяє зміцненню її позицій на ринку.

### **Висновки до другого розділу**

Імідж часто постає як об'єкт дослідження в різних галузях науки і пов'язаний з існуванням особистісного орієнтиру в усіх сферах суспільної діяльності. Отже, з філософської точки зору імідж ґрунтується на моральних принципах і досліджуються у зв'язку з ними. З соціологічної точки зору важливу роль відіграє неодноразово впізнаваний імідж, будівельним матеріалом якого є стереотипні норми, що існують в суспільстві, в які він «вписується».

З політичної точки зору імідж - це, як правило, політичний образ політика, а також зовнішні та внутрішні характеристики та кампанія, біографія, інтереси тощо. Психологія вважає імідж повноцінним набором особистісних характеристик (імідж повинен легко запам'ятовуватися, легко вимовлятися, базуватися на деяких властивих людині особистісних властивостях).

Спираючись на дослідження «іміджу» різними науками, можна сказати, що формування іміджу є актуальним завданням сучасності. З моменту, коли ми усвідомлюємо роль іміджу в історичних, соціально-економічних і політичних процесах, виникає бажання контролювати цей творчий процес, і імідж починають використовувати в управлінні для досягнення конкретних цілей. Цілі, виступати трансляторами суспільно важливої інформації. Важливим чинником формування позитивного іміджу України як держави є побудова ефективної дієздатної системи управління.

Наукові положення, сформульовані в роботі, дозволять керівникам органів влади не лише зрозуміти взаємовідносини, а й організувати ефективні інформаційні служби державних органів та керувати державними установами та органами з формування позитивного іміджу держави на міжнародній арені.



## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК ІМІДЖУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### 3.1. Основні шляхи розвитку іміджу публічного службовця в контексті світових перетворень

Є деякі загально визнані цінності, які не залежать від національної політичної системи. Це права і свободи людини, гідні умови життя, цінність кожного життя та верховенство права. Ці цінності мають бути проголошені основою політичної та економічної орієнтації країни.

У період з 2010 по 2013 роки в європейських країнах було проведено низку соціологічних досліджень, які розглядають важливість позитивного іміджу в національних адміністративних системах як чинника побудови довірливих партнерських відносин між національною владою та громадянами. Його мета – проаналізувати особливості іміджу органів державної влади.

Навіть, Європейський комітет соціального діалогу (SDC/CGA) за підтримки Європейської комісії розпочав проект з аналізу іміджевих характеристик державних інституцій у 13 країнах Європи (Бельгія, Хорватія, Чехія, Фінляндія та Франція). Здійснюється у Греції, Угорщини, Італії, Люксембургу, Польщі, Румунії, Іспанії та Сполученого Королівства) і запропонував шляхи їх покращення.

Аналітичний огляд зосередився на двох ключових аспектах, які відіграють ключову роль у визначенні іміджевих характеристик державних установ у досліджуваних країнах. Перший – це сприйняття громадськістю уряду в конкретній країні, а другий – сприйняття громадськістю уряду. Посадові особи адміністративної системи.

У цьому контексті дослідження проводились у трьох напрямках.

- 1) оцінка державних послуг громадськістю;
- 2) з'ясувати громадську думку щодо кваліфікації, професіоналізму та продуктивності державних службовців;
- 3) сприйняття громадськістю державних установ як роботодавців.

У першому напрямку аналізувались сприйняття громадськістю діяльності органів державної влади на основі їхнього задоволення чи незадоволення отриманими державними послугами. Встановлено, що якість комунальних послуг є першочерговим для споживачів. «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].

Отже, якість публічних послуг та задоволеність населення ними визначають суспільне сприйняття діяльності органів державної влади та є одним із компонентів, що формують імідж органів державної влади.

У рамках другого напрямку з'ясовано громадську думку щодо компетентності, професіоналізму та продуктивності персоналу. Проведені дослідження показують, що на формування іміджу органів державної влади впливають стереотипи, поширені у свідомості громадян різних європейських країн. Водночас твердження щодо стереотипів є неоднозначними, і К. Демке у своєму дослідженні обґрунтовує цю гіпотезу. «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» [2].

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].

Проаналізувавши основні причини виникнення негативних іміджевих рис

влади, польський дослідник Р. Собех підкреслив:

а) відсутність достатньої інформації про роль національних органів влади у вирішенні складних проблем суспільного розвитку.

б) низька поінформованість населення про досягнуті результати управлінської діяльності. Примітно, що таку думку висловили 27% респондентів. Перший випадок підкреслює відсутність загального розуміння цілей уряду та обмежені знання про його вплив на соціальні процеси.

Другий випадок підкреслює відсутність конкретної інформації щодо продуктивності та ефективності державних органів щодо витрат на технічне обслуговування. Зокрема, 43% респондентів, які проживають у країнах Європи, сприймають державні інституції як значний тягар для суспільства.

Респонденти сказали, що їх характеризують бюрократизм, неефективність і марнотратство, і тому вони повинні мати більше контролю за своєю діяльністю та використанням бюджету, а також зменшити матеріальну підтримку державних установ. Водночас не враховується, що скорочення інвестицій у системи державного управління супроводжується зниженням якості життя державних службовців (освіта, соціальне забезпечення, інфраструктура тощо). Варто зауважити, що таке ставлення громадськості до органів державної влади можна зустріти і в різних країнах Європи. Різниця лише в тому, чи переважає одна причина, чи ні. Роль цифрового розриву більш наголошується в континентальних країнах (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]. У таблиці 3.1 наведено дослідження іміджу державних службовців у країнах ЄС.

Таблиця 3.1

«Аналіз досліджень щодо іміджу публічних службовців в деяких країнах Європейського Союзу» [2,7,9,44 ]

Країна	Дата проведення дослідження	Що показало дослідження
Франція	2010-2011 рр.	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]. 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].

Важливим чинником у визначенні задоволеності роботою державних службовців європейських країн 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].

Відносно невелика кількість респондентів висловили задоволення роботою в державному секторі, який пропонує можливість кар'єрного розвитку та суспільного визнання та поваги. Фактори, що визначають задоволеність роботою, включають не тільки зміст роботи, але також стабільність і умови праці. «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].

Іншим важливим фактором, який визначає задоволеність посадовців своєю роботою, є їх сприйняття важливості роботи в центральних органах влади (37% усіх відповідей). Вони пов'язують це з тим, що їхня робота є цікавою та важливою для суспільства, дає можливість впливати на суспільні процеси, надає якісні послуги населенню та дає вимірювані результати.

Варто відзначити різницю в задоволеності роботою серед державних службовців у Європі. Наприклад, у країнах континентальної Європи лише 28% респондентів назвали безпеку роботи та хороші умови праці головними причинами їхнього задоволення від роботи, тоді як у країнах Південної Європи лише 28% респондентів 43% і 59% у країнах Східної Європи.

З цього можна зробити висновок, що чим вища задоволеність персоналу роботою, тим вища довіра населення і, відповідно, більші досягнення в ефективності роботи органів влади. Опитування також показало, що основні причини незадоволення державних службовців своєю роботою: заробітна плата

не відповідає рівню життя, немає привабливих перспектив професійного розвитку, низька мотивація, неефективна внутрішня комунікація між різними організаціями. Отже, ми говоримо про низку взаємопов'язаних причин незадоволеності роботою, включаючи як зовнішні, так і внутрішні організаційні обмеження.

Зокрема, причинами розчарування державних службовців є брак ресурсів і засобів для реалізації державної політики, жорстка ієрархія та обмежувальні правила, які перешкоджають продуктивності державного службовця. Висловлювалися також думки про низьке суспільне визнання державних службовців та можливість політичного втручання в управління, особливо щодо отримання високих кар'єрних посад.

Аналіз проблем незадоволеності роботою в системі державних інституцій виявляє значні відмінності між працівниками різних країн. Було виявлено, що чиновники в країнах із низькою громадською довірою до державних службовців приділяли більше уваги ролі «особистих» факторів (рівня заробітної плати, умов праці, індивідуального просування по службі тощо). «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].

Однією з центральних тем досліджень Європейської комісії з соціального діалогу є підвищення рівня знань про заходи, які необхідно вжити для покращення іміджу державних установ у європейських країнах. У зв'язку з цим респондентам було запропоновано відповісти на такі запитання: «Які заходи необхідно вжити для покращення іміджу державних установ серед населення?».

Організація реагування визначає низку дій, від визначення інструментів впливу на формування громадської думки до заходів щодо зміни конкретних рамкових умов для забезпечення ефективного функціонування національних

органів влади. На нашу думку, ці пропозиції можуть бути використані українською адміністративною системою для покращення іміджу органів державної влади. Рекомендація перша (27%) – необхідність покращення відносин із громадськістю, у тому числі усунення прогалин у наданні інформації про результати діяльності органів державної влади та вартість державних послуг. Щоб можна було визначити баланс між витратами на утримання державних послуг і вигодою від виконання ними адміністративних функцій.

Громадяни також вимагають від органів влади більш активно демонструвати результати та досягнення своєї праці. Важливе місце займає описова робота з вибору рішень щодо виконання того чи іншого завдання.

Ключовим фактором створення позитивного іміджу агентства є встановлення ефективного зворотного зв'язку між агентством і громадськістю. Реалізація цього доручення, на думку респондентів, передбачатиме забезпечення кращого доступу до державних послуг, удосконалення процедур надання цих послуг, уникнення бюрократії, забезпечення прозорості та відкритості органів у справах публічної влади та містить низку цілеспрямованих заходів. Значна частка (26%) респондентів вказує на необхідність підвищення ефективності державної політики для управління якістю та вдосконалення процесів прийняття рішень.

Підвищення іміджу значною мірою залежить від відчутних результатів діяльності, реальних змін у житті людей та вирішення серйозних соціальних проблем. Такі вдосконалення часто вимагають реструктуризації або організаційних змін в адміністративних системах. У своїх пропозиціях щодо підвищення ефективності управління респонденти наголошували на необхідності професійного розвитку державних службовців та можливості залучення на державну службу професіоналів з інших сфер. Примітно, що на позитивний імідж органів державної влади респонденти вплинули такі фактори, як деполітизація державного управління.

Головним у цьому факторі є те, що державні установи повинні зайняти

більш незалежну позицію проти тиску з боку політиків у прийнятті певних 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].

Аналіз європейського досвіду щодо формування позитивного іміджу державних інституцій базується на суспільних уявленнях про роботу державних інституцій з одного боку та їхню роботу в національних адміністративних системах з іншого. слуги. Виходячи з цього, обґрунтованість іміджу органів державної влади визначається таким чином: оцінка якості надання державних послуг. Професіоналізм, компетентність та продуктивність персоналу. Залучення органів державної влади як роботодавців. Важливим фактором формування позитивного іміджу органів державної влади є високий рівень довіри населення до їхньої роботи. Багатокомпонентність характеристики іміджу національного агентства відкриває широке поле для подальшого наукового дослідження, зосередженого на деталях, пов'язаних зі змістом кожного структурного елемента.

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

Актуальними є управлінські проблеми у сфері публічних послуг України, вирішення яких потребує усвідомлення складних і суперечливих проблем у сучасному контексті державного і суспільного розвитку та прогнозування їх можливих наслідків. Потрібні професійні адміністратори, здатні знаходити нові шляхи роботи речі. вирішити ці проблеми.

Оскільки предметною сферою державної служби є зв'язки з громадськістю, її комплексна система реалізується за різними напрямками представленими на рис. 3.1.





Рис. 3.1. Взаємодія сфери публічної служби і суспільства

Тому професійна діяльність державних службовців є суспільно важливою. Вони уособлюють державу, стають агентами і носіями реальної влади, сприяючи або перешкоджаючи реалізації потреб та інтересів людей. Отже, оцінка професійної діяльності державних службовців за своєю суттю є комплексною, що включає як власну оцінку суб'єктом результатів цієї діяльності, так і оцінку результатів їхньої діяльності в суспільстві.

Суб'єктивні оцінки ефективності державних служб і управління ґрунтуються на особливостях сприйняття характеру взаємовідносин суспільства і влади, сформованому в масовій свідомості образі чиновника. Особистий досвід спілкування громадянина з тим чи іншим чиновником часто зводиться до образу посадовця чи загальної картини чиновника. У повсякденній свідомості саме моральні якості державних службовців визначають оцінку державної влади та діяльності адміністрації. «Організаційна структура – це логічний взаємозв'язок рівнів управління й функціональних елементів, що забезпечують ефективне досягнення цілей» [50].

Оскільки предметною сферою державної служби є зв'язки з

громадськiстю, її комплексна система реалiзується за рiзними напрямками рис. 3.2.



Рис.3.2. Класифікація службової поведінки публічних службовців

За словами Г. Атаманчука, однією з головних вимог до посадовця є виконання повноважень посади «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 [1].

Світогляд формує ідеали управління, цінності, цілі, мораль і методи їх реалізації. І важко говорити про демократичне, раціональне та ефективне управління, якщо зазначені елементи групи висококваліфікованих професійних

кадрів демонструють негативні характеристики. Безумовно, основою управлінського професіоналізму є знання конкретного предмета в поєднанні з управлінськими знаннями. Три групи знань дуже важливі для управління.

«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].

Управління впливає зі світогляду державних службовців. Це включає розуміння світогляду персоналу, діапазону мислення, талантів і рушійних сил функціонування та розвитку. Обмеженість орієнтирів, самовдоволення та непорівнянність негативно впливають на менеджмент. «На ефективність лідерства впливають особистісні якості, потреба в яких зумовлена не тільки специфікою роботи й особливостями поставлених завдань та цілей. При цьому необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю» [75].

«До ключових компетенцій можна віднести: орієнтацію на результат – можливість перебирати на себе відповідальність, системно та зважено діяти згідно визначених цілей, маючи на меті досягнення запланованих результатів в хист до керування наявними ресурсами, враховуючи потреби та завдання організації; здатність аналітично мислити та об'єктивно сприймати, аналізувати та розміщувати інформацію яка допомагає узагальненню отриманої інформації, враховувати головні деталі та перспективи» [75].

Світогляд, який визначає управлінське мислення, за своїми параметрами  
рис. 3.3.



Рис.3 3 Види критичного мислення

Реалізація змісту влади за допомогою лідерства призводить до того, що всі її параметри та їх реалізація фактично повністю залежать від етики в думках, поведінці та діях персоналу владних структур.

Етика містить внутрішню мотивацію, цінності містять внутрішню мотивацію, норми та ставлення, які щиро керують людьми (не змушують і не граються з роботою інших). Особливо актуальним тут є ставлення до родини та Батьківщини.

- Будь-яка система управління зазвичай складається з двох підсистем: перша - має незначний обсяг, але визначає все: потужний предмет; По-друге, люди створюють у цій системі товари, послуги та інформацію, які здатні задовольнити якийсь індивідуальний, колективний чи суспільний попит (приватний або суспільний запит) – об'єкт управління. Разом вони утворюють капітал, доступний кожній конкретній системі управління. «Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, її зміст може дещо викривлюватися. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин» [50].

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

- як він організує, ресурсно забезпечує та стимулює функціонування керованих об'єктів;
- як розподіляє та використовує створюваний управлінський системний капітал» [1].

Загалом можна сказати, що стан, потенціал і перспективи системи управління визначаються тим, наскільки владний актор може керувати нею (якомога більше спрямовуючи ресурси на її розвиток). Потім використовуйте його з розумом. Збільшуються капіталовкладення - результат взаємодії могутніх і регульованих. Якщо цього не відбувається, то в державі відбуваються процеси збагачення можновладців і зубожіння підконтрольних, виникає і загострюється кризова ситуація в країні.

Нині в масовій свідомості українського народу формується переважно негативний образ державних інституцій різних рівнів. «Про це свідчать і дані чисельних соціологічних опитувань, зокрема результати дослідження проведеного соціологічною службою Центру Разумкова з 1 по 6 березня 2017р. 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].

Чинovníки об'єктивно наділені владою і повноваженнями, але державні службовці не є привілейованими. Виконання державними службовцями професійних обов'язків передбачає обов'язки та обмеження (право на критику, підприємливість, виборчі права тощо), сувору самодисципліну та відповідальність. Це тому, що етичний кодекс чиновників суворіший, ніж у інших громадян. «Це дозволяє створити ефективну комунікативну систему і досягти головної мети PR-служб органів влади - підвищення довіри громадян до державного апарату і його співробітників» [72].

Традиційними для комунальних послуг є такі компоненти. Напруженість трудового процесу, низький вплив суб'єктів праці на трудовий процес, обмежений вибір засобів діяльності, брак часу та інформації для прийняття відповідальних рішень, високий рівень відповідальності за прийняті рішення, робоча сила Перенасиченість примусовим спілкуванням, неадекватна винагорода. Тому окремих момент критики діяльності державної служби можна пояснити схильністю державних службовців до професійного психічного вигорання. «Лише за наявності в обох сторін високого рівня правової культури та ініціативи відбувається вдосконалення якості правотворчості і реалізації норм права, обмеження свавілля влади, встановлення належної регламентації діяльності органів влади при виконанні ними своїх завдань і функцій - формується сильна держава з розвиненим громадянським суспільством» [72].

Виявлені ознаки не виправдовують неадекватну професійну поведінку державних службовців, а навпаки, привертають увагу до організації їх роботи. Варто також зазначити, що реальні образи можна відрізнити від узагальнених негативних образів, які формуються в колективній свідомості. Існує явне протиріччя між особистими якостями реальних чиновників та очікуваннями суспільства, що може дискредитувати наміри влади та підірвати довіру до чиновників. Зарубіжний досвід реформування державних інституцій показує, що успішна реалізація нормативно-правових, організаційно-розпорядчих та кадрових заходів безпосередньо залежить від організаційної культури державних службовців та формування у них позитивного іміджу.

У формуванні позитивного іміджу доцільно звернути увагу на висвітлення в ЗМІ об'єктивних успіхів бюрократів. Це слід розглядати як більш ефективний інструмент, ніж спроби повністю викоринити негативні відгуки з боку влади. Ці заходи сприяють підвищенню обізнаності громадськості, підвищенню обізнаності населення про деталі роботи державних службовців, підвищенню державного авторитету та довіри до влади в цілому.

Одним із викликів політичного управління є встановлення ефективної та сталої комунікації. Комунікаційний менеджмент дозволяє учасникам

політичного процесу нарощувати сильні та нейтралізувати слабкі сторони. Через комунікативну взаємодію інформація, отримана в процесі зворотного зв'язку, може скоригувати політичну орієнтацію та скласти враження про громадську думку щодо місцевих проблем. Результатом ефективного політичного менеджменту є досягнення консенсусу, вироблення спільних рішень проблем, реалізація політичної волі.

Науковець Р. Войтович розуміє, «під критеріями ефективності управління слід розуміти відкритість і публічність політичної комунікації, що припускає участь всіх суб'єктів політичного процесу» [13].

М. Шульга вважає, 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].

Більш того, в контексті відкритості та відвертості в політичній комунікації постає ще одне важливе питання: З якою метою влада намагається побудувати інтерактивне спілкування? Продемонструвати свою відкритість чи розгорнути перспективну піар-кампанію?

Основна відмінність полягає в тому, що імітація комунікаційних платформ політичних проектів вирішує лише короткострокові завдання, які часто є результатом персоніфікації політичного процесу, а ухвалення рішень відбувається без урахування середньо- та довгострокових наслідків, відбувається імпульсивно. Водночас налагодження стабільного та регулярного двостороннього спілкування дозволить не лише забезпечувати офіційну підтримку влади, а й отримувати професійні та інноваційні ідеї для підвищення ефективності політичної діяльності.

Останнім часом у суспільстві зростає попит на відкритість влади та прозорі виборчі системи, делегування повноважень щодо координації та контролю суспільних процесів. Виявляється протиріччя між прагненням влади «розв'язати» односторонню комунікацію та прагненням державних інституцій брати участь у діалозі з владою, що є проблемою дослідження та реалізації

управління політичною комунікацією.

Тому професійна діяльність державних службовців є поєднанням суспільних, групових та індивідуальних інтересів. Його можна розглядати як різновид управлінської діяльності, яка поєднує управління процесами та управління людськими ресурсами в різних сферах життя. Оцінка ефективності професійної діяльності державних службовців та органів управління безпосередньо пов'язана з рівнем довіри у відносинах між суспільством і владою, і у формуванні цієї довіри важливу роль відіграє сформований у суспільній свідомості державних службовців імідж. «Реалізація системних якостей які спонукають до лідерства є неодмінною умовою та важливою запорукою подальшого розвитку вітчизняної державної служби» [75].

Наразі у суспільній свідомості сформувався стійкий негативний імідж державних службовців. Між його образом і суб'єктивними уявленнями про особистісні та професійні якості «ідеального» і «справжнього» державного службовця видається певне протиріччя. Найпоширенішими рисами негативного іміджу державних службовців є уявлення про бюрократію, корупцію та хабарництво, зневажливе ставлення до людей, бажання використовувати їхню роботу в корисливих цілях. Існує дві групи інструментів для створення позитивного іміджу представників влади. По-перше, це ефективність персоналу, яка досягається шляхом удосконалення роботи відділу кадрів. Другий стосується спроб розробити та запровадити суворий кодекс етики професійної діяльності державних службовців, дисциплінувати державних службовців та підвищити їх компетентність у складних ситуаціях, пов'язаних з виконанням державних обов'язків.

Відсутність достатнього підкріплення, низька емоційна насиченість і реалістичність сприяють ослабленню і руйнуванню створеного образу. Тому для формування та підтримки позитивного іміджу чиновників доцільно використовувати різноманітні засоби масової інформації. Звіти про деталі діяльності, труднощі, що виникли у вирішенні завдань, об'єктивно досягнуті успіхи створюють змістовний і реалістичний образ державних службовців,



зміцнюють їх авторитет, вселяють довіру до влади та держави. Наразі наукові дослідження у сфері формування сучасного позитивного іміджу державного службовця України знаходяться на етапі подальшого вивчення сформованого іміджу та виявлення низки особистісних та професійних якостей.

### **Висновки до третього розділу**

Найважливішими факторами, що впливають на формування іміджу державної влади, є: забезпечення ефективності діяльності влади, яка служить інтересам суспільства. Прозорість дій влади та відкритість до діалогу з громадськістю. Контроль за діяльністю посадових осіб та повідомлення в ЗМІ. Ефективна та об'єктивна кадрова політика в державних установах як частина механізму формування іміджу.

Визначення потреб і бажань цільової аудиторії, вибір відповідних каналів комунікації та побудова повідомлень, які йдуть безпосередньо від чиновників до ЗМІ, в сукупності і створюють позитивний імідж. Необхідною умовою ефективної роботи зі ЗМІ щодо формування іміджу є регулярне дослідження за допомогою соціологічних служб існуючих уявлень населення про чиновників та державні інституції різного рівня.

Залежно від ситуації імідж повинен бути чітко структурований, керований, розроблений і реалізований за відповідною схемою. Ключовими елементами іміджу ефективного працівника є довіра до нього з боку суспільства, здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення, харизма працівника, внутрішні та зовнішні елементи його владних позицій, а також внутрішні та зовнішні елементи його владні позиції. Здатність до презентації, особистості перед суспільством.

Формування загального іміджу державного службовця слугує системою певних стратегічних і тактичних кроків, серед яких: розробка стратегії, теоретичне обґрунтування та побудова; визначити та дослідити ключові та пріоритетні напрямки; вивчення іміджу аудиторії; застосовувати певні методи управління до кожної групи компаній; визначити імідж працівників;

соціологічне дослідження (місцеве, регіональне та ін.); вибір ЗМІ; порівняння результатів із застосуванням контент-аналізу.

Вважаємо, що головними чинниками, які формують імідж державних службовців є: якість послуг, які надаються; рівень компетентності працівників; діяльність органів влади та її службовців у розв'язанні соціальних проблем; імідж керівника адміністрації; дотримання посадовцями етичних норм.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, нами було зроблено наступні висновки:

1. Визначено теоретико-методологічні засади формування іміджу та репутації публічного 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 широким поняттям є саме «репутація» публічного службовця. Встановлено, що репутація утворюється і існує в просторі суспільного дискурсу як соціальне явище, окреслюючи суспільні переваги.

2. Виділено основні чинники, які мають вплив на зростання та формування іміджу та репутації публічного службовця як конкурентної переваги в публічних органах влади, зокрема, зростання його професіоналізму. Однією з визначальних характеристик позитивного відношення громадян до публічних службовців є професіоналізм. Встановлено, що досягнення взаєморозуміння з громадянами повинно бути пріоритетом у розвитку особистості публічного службовця. Виокремлено, ключові риси характеру, що на думку громадян, повинні бути притаманними для публічних службовців: гуманізм, компетентність, ерудованість, активність, динамізм, послідовність, працелюбність, швидкареакція на ситуацію, дотримання етикету, моральна надійність, дисциплінованість, вміння впливати на суспільство через справи, чуйність та працелюбність.

3. Розроблено практичний інструментарій дослідження проблем підвищення іміджу та репутації керівника в органах публічного адміністрування в сучасних умовах. Запропоновано практичні поради щодо формування інструментарію вивчення проблем підвищення іміджу та репутації керівника. Визначено, що брендінг - це спроба впливати на оточуючих за для досягнення власної вигоди чи матеріального прибутку. Це усвідомлене

просування репутації, яке в звичайних умовах, може виникати незалежно від наміру. Встановлено, що проблемою вивчення якісних характеристик брендінгу особистості виступає його нематеріальність. Проблема визначення набору якісних характеристик послуг з брендінгу викликає значний інтерес науковців. Запропоновано якісні характеристики брендінгу: комфортність, безпечність, економічність та продуктивність. Розроблено та проілюстровано модель формування особистісної репутації держслужбовця. Тобто, імідж – це образ або враження, що створює власне сам керівник; містить не лише природні властивості керівника, але і спеціально утворені; може варіюватися, коригуватися, щоб бути на рівні тих запитів що висуває суспільство. Репутація – це набуття керівником власних професійних навичок, та своїх компетенцій.

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.

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 своєчасної 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 потрібно створення у складі Міністерства культури та інформаційної політики України спеціальної структури з управління іміджем, до завдань якої входить формування, координація та реалізація іміджевої політики країни.

## 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. 3. Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Видавництво «Юридична думка, 2010. 656 с.
5. Берницька Д. І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства / Берницька Д. І. , Кравчук Н. О. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_3/41.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_3/41.pdf)
6. Бобровник А. Етика державного службовця. – 2016. – Режим доступу: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogosluzhbovcya/>
7. Бойчук Л. В. Оновлені правила поведінки державних службовців / Л. В. Бойчук // Довідково-інформаційні матеріали. ІФОЦППК. – 2011. – №5. – 20 с.
8. 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. Бондарь Г.Л. Соціально-психологічні фактори та умови розвитку комунікативної компетентності фахівця у галузі державного управління / Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

Серія: Державне управління. – 2018.- Т. 29 (68). Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2018\\_29\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29_3_8)

10. Варна Н. В. Іміджологія: 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\\_CMUK\\_part2\\_print.pdf](http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1_1/knukim_zbirka_170x265mm_CMUK_part2_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. – 128с.

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. – 128с.

30. Інформаційна безпека (соціально-правові аспекти) : підручник / [В.В. Остроухов, В.М. Петрик, М.М. Присяжнюк та ін.] ; за ред. Є.Д. Скулиша. – К. : КНТ, 2010. – 776 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 Президентові 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 Верх. 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 Верх. Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

50. Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / О. М. Штиршов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. - 2016. - Т. 267, Вип. 255. - С. 188-192. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2016\\_267\\_255\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_31)

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.

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. Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2018/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2018/20.pdf)

72. Antonova, L. Shtyrov O., (2020). Komunikatyvni tekhnolohii v protsesi vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady z instytutamy hromadianskoho suspilstva [Communicative technologies in the process of interaction of public authorities with institutions of civil society], Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – State management: improvement and development, (vol. 6), Режим доступу: [www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1899](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1899). DOI: [10.32702/2307-2156-2020.6.1](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.6.1)

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. Les Français et la fonction publique IPSOS MORI. Presentation delivered by the General Directorate for Public Administration and Civil Service. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epsu.org/IMG/pdf/>

Image\_CGA\_report\_17122012\_EN.pdf.

75. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko, L. (2020). Liderski yakosti na derzhavnii sluzhbi: problemni pytannia. [Leadership qualities in the civil service: problematic issues]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, (10), 1059-1091. Режим доступу: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05>

76. Public Sector Satisfaction Index. A report for Consumer Focus. IPSOS MORI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.consumerfocus.org.uk>.

77. 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).

78. Shtyrov, A., & Yemelyanov, V. (2020). European experience in the sphere of interaction of the state and civil society institutions. *Public Administration and Regional Development*, (9), 940-965. Режим доступу: <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.12>

79. Sondage TNS Sofres (2011) pour le compte de la FSU (Fédération syndicale unitaire). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://concours-fonction-publique.publidia.fr/actualites/sondages-2011-opinion-francaisdesfonctionnaires>.

80. Institut Français d’Opinion Publique. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://concoursfonctionpublique.publidia.fr/actualites/sondages-2011-opinion-francais-des-fonctionnaires>.

81. Wizerunek służby cywilnej. – Warszawa, 2010. – 46 p.

82. Gajduschek 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. Gajdushek, 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).

83. Measuring satisfaction with key elements of working life / European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. –Dublin. – 2009. – P. 9.