

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «**ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ  
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**»

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
Наталія СИВОПЛЯС

**Керівник:** доцент кафедри публічного  
управління, кандидат наук з  
державного управління, доцент  
Руслан ЧЕРКАСЬКИЙ

**Рецензент:**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище  
та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

## АНОТАЦІЯ

**Сивопляс Н.В. Формування позитивного іміджу органів публічної влади. – Рукопис**

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, розкрито стан її наукової новизни, визначено мету, завдання, методи дослідження, охарактеризовано інформаційну базу роботи, її наукове значення. Об'єктом дослідження виступає діяльність органів публічної влади. Предметом дослідження є технології формування позитивного іміджу публічних службовців.

У першому розділі проаналізовані теоретичні основи формування позитивного іміджу органів публічної влади, а саме визначено основні підходи до поняття «іміджу», описано його сутність, нормативно-правове забезпечення, основні складові та принципи формування. Також у розділі описано досвід зарубіжних країн щодо формування позитивного іміджу органів публічної влади, а саме описано досвід підвищення іміджу через процеси цифровізації. Розглянуто досвід Республіки Польщі, Естонії, Великобританії, Федеративної Республіки Німеччини, Фінляндії, Ірландії, Болгарії та Данії та виявлено основні способи формування іміджу органів публічної влади в діджиталізаційних процесах в цих країнах.

У другому розділі здійснено характеристику іміджу публічного службовця в реаліях сьогодення, а саме здійснено аналіз іміджу Хмельницької районної військової адміністрації за допомогою здійснення методу опитування та проаналізовано основні принципи його формування, також проведено дослідження комплексного механізму формування іміджу органів публічної влади, а саме розроблено механізм управлінської діяльності під час реалізації іміджевої політики в органах публічного управління та комплексний механізм формування іміджу органів публічної влади.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення механізмів формування іміджу публічних управлінців, а саме запропоновано базові поняття програми формування позитивного іміджу Хмельницької районної

військової адміністрації, розроблено основні напрямки формування позитивного іміджу органів публічного управління, а також запропоновано шляхи впровадження досвіду зарубіжних країн в формуванні позитивного іміджу через процеси цифровізації.

**Ключові слова:** імідж, імідж публічного службовця, іміджева політика, орган публічної влади репутація, імідж органів публічної влади.

## Annotation

Sivoplyas N.V Formation of a positive image of public authorities. - Manuscript

In the introduction, the relevance of the research topic is substantiated, the state of its scientific novelty is revealed, the purpose, objectives, research methods are determined, the information base of the work, its scientific and practical significance are characterized.

The first section analyzes the theoretical foundations of the formation of a positive image of public authorities, namely, the main approaches to the concept of "image" are defined, its essence, main components and principles of formation are described. The section also describes the experience of foreign countries in forming a positive image of public authorities.

The second section describes the image of a public servant in the realities of today, namely, analyzes the image of the Khmelnytskyi district military administration and the basic principles of its formation, and also conducted a study of the main methods and factors of forming a positive image of public authorities in Ukraine.

The third section proposes ways to improve the mechanisms for forming the image of public managers, develops the main directions for forming a positive image of public administration bodies, and also proposes methods in the implementation of the experience of foreign countries in Ukrainian realities.

**Keywords:** image, image of a public servant, image policy, reputation, image of public authorities.

**ЗМІСТ**

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	9
1.1 Поняття іміджу у сфері публічного управління, його сутність, основні складові та принципи формування	9
1.2 Досвід зарубіжних країн щодо формування позитивного іміджу органів публічної влади	15
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ІМІДЖУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ	19
2.1 Аналіз іміджу Хмельницької районної військової адміністрації та основних принципів його формування	19
2.2 Дослідження комплексного механізму формування іміджу органів публічної влади	31
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	35
3.1 Основні напрямки удосконалення процесу формування іміджу Хмельницької районної військової адміністрації	35
3.2 Впровадження досвіду іноземних країн в українських реаліях	44
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність** полягає в тому, що після обрання європейського напрямку розвитку органи публічної влади повинні постійно працювати над створенням позитивного іміджу та вміти вдало будувати іміджеву політику, оскільки це впливає на ефективність процесу управління та налагодження комунікативного зв'язку з громадськістю, представниками бізнесу та іншими органами. Створення позитивного іміджу позитивно впливає не тільки на сприйняття установи іншими, а й на внутрішню атмосферу, що спрощує певні процеси управління та мотивує працівників до більш результативної роботи. Крім цього, органам публічної влади потрібно комунікувати з представниками інших країн, оскільки зараз є велика кількість програм та проєктів, які можуть надати додаткові фінансові ресурси для реалізації тих чи інших ідей, а позитивний імідж буде підвищувати рівень довіри до органу. Наприклад, в Україні діє затверджена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка передбачає забезпечення формування та утвердження оновленого іміджу пошкоджених областей в Україні з метою залучення інвестицій. Крім цього діє Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, яка відображає тісний зв'язок соціально відповідального бізнесу та іміджу країни, тому необхідно активно працювати над різними аспектами підвищення іміджу, в тому числі органів публічної влади як представників державного сектору.

Питання щодо формування позитивного іміджу установ розглядається великою кількістю науковців, наприклад, Атаманська К. [7], Барна Н. [3], Бліщук К. [21], Гаман Т. [22], Гринько Т. [19], Гудзь Є. [20], Западинчук О. [1], Кринична І. [2], Пантелейчук І. [5] та інші. Потребують вирішення питання які стосуються процесу управління іміджем в органах місцевого самоврядування та механізму іміджевої політики в органах.

**Мета дослідження** полягає в опрацюванні теоретичних основ формування позитивного іміджу органів публічної влади, характеристиці іміджу органів публічного управління в реаліях сьогодення та удосконалення механізмів формування позитивного іміджу органів публічного управління. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- вивчити сутність іміджу, основні складові та принципи формування;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн щодо формування позитивного іміджу органів публічної влади;
- проаналізувати імідж Хмельницької районної військової адміністрації та основні принципи його формування;
- дослідити основні методи та чинники формування позитивного іміджу органів публічної влади в Україні;
- визначити основні напрямки формування позитивного іміджу органів публічного управління;
- запропонувати способи впровадження досвіду іноземних країн в українських реаліях.

**Об'єктом дослідження** виступає діяльність іміджевої політики у системі органів публічної влади.

**Предметом дослідження** є технології формування позитивного іміджу публічної влади в цілому та публічного службовця, як складової.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці основних напрямків формування позитивного іміджу органів публічного управління та пропозиції щодо розробки програми формування позитивного іміджу Хмельницької районної військової адміністрації, а саме розробці комплексного механізму формування іміджу органів публічної влади та створенні основних засад програми формування позитивного іміджу Хмельницької районної військової адміністрації.

В процесі написання роботи були використані наступні методи:

- історичний метод (при аналізі підходів до визначення поняття «іміджу» та вивченні його сутності);
- системний метод (для виділення основних складових іміджу органу публічної влади);
- метод аналізу (для аналізу методів та чинників формування позитивного іміджу публічних управлінців);
- метод опитування (для аналізу іміджу Хмельницької районної військової адміністрації);
- бенчмаркінг (для адаптації зарубіжного досвіду щодо формування позитивного іміджу в Україні);
- логічний метод (для розробки пропозицій щодо створення програми формування позитивного іміджу Хмельницької районної військової адміністрації).

Апробація результатів дослідження: участь з науковими тезами в збірник тез XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Роль іміджевої політики в процесі формування позитивного іміджу органів публічної влади. ( м. Хмельницький, 7 грудня 2022 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 65 с. Інформаційною базою були підручники, монографії, наукові статті, результати наукових досліджень, закони України та інші нормативно-правові акти.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

### 1.1 Поняття іміджу у сфері публічного управління, його сутність, основні складові та принципи формування

У процесі еволюційного розвитку з метою забезпечення безпеки та створення всіх необхідних умов для розвитку і процвітання даної спільності люди стали створювати суспільство у вигляді певних ієрархічних структур, в якому кожен займав окреме позначене місце і виконував відповідні функції. Для публічної служби імідж має велике функціональне і статутне значення. Він є показником рівня довіри та критерієм оцінки ефективності діяльності держави у сфері управління [1, с. 5].

Імідж – це думка про об'єкт раціонального або емоційного характеру, що виник у свідомості та / або підсвідомості групи людей / людей на основі образу, сформованого навмисно чи ні. [2]. Публічний службовець - професія перспективна, і з кожним роком вимоги до публічної служби зростають. Поняття «імідж» охоплює не тільки природні риси особистості, а й спеціально створені риси. Крім того, воно свідчить як про зовнішній вигляд, так і про внутрішній світ людини, його психологічний тип. Імідж – це певний образ, який людина, його «Я» представляє світу, це також свого роду самопрезентація. Цікавим є той факт, що, попри важливість образу і його популярність, досі не існує єдиного визначення цього поняття. До цього часу серед дослідників іміджу ведуться суперечки про те, що втілює в собі це поняття. Деякі люди помилково вважають, що імідж містить в собі тільки зовнішні риси та особливості предмета, включаючи стиль одягу, зачіску і т. Д., Але більшість схиляється до того, що образ людини не обмежується тільки їх зовнішнім виглядом, а й поєднує в собі всі риси та особливості людини, які може сприйняти тільки публіка. Необхідно проаналізувати основні підходи до визначення поняття іміджу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні підходи до визначення поняття «іміджу»

Автор	Визначення поняття
Н. Барни [3]	імідж – це штучно створений образ, який формується під дією та впливом ЗМІ
Поллі Бьорд [4]	імідж – «це повна картинка того, як вас бачать інші.
І. Пантелейчук [5, с. 165]	імідж публічного службовця, а отже і органу публічної влади в якому він працює, демонструє рівень авторитету такого органу як всередині країни, так і за її межами
С. Серьогін [6]	в основі іміджу публічного службовця лежать його моральні і професійні якості та характеристики, а сам імідж є соціальним конструктом

Примітка. Складено автором.

При вивченні поняття «імідж» також виділяють наступні психологічні підходи: синонімічний, класифікаційний, функціональний, комунікативний, проєктивний. Класифікаційний підхід передбачає визначення іміджу як сукупність певних характеристик, які люди пов'язують з певною індивідуальністю (фізичною, психофізичною (властивості темпераменту, характеру, типу особистості, індивідуального стилю прийняття рішень) і соціальними характеристиками (статус, рольові моделі поведінки, взаємини з різними соціальними групами, нормами та цінностями). Комунікативний підхід розглядає образ з точки зору його включення в комунікаційні процеси (образ позиції приймача - це проблема сприйняття і розуміння образу спостерігачем, носієм образу) [7, с. 29].

Почати варто з нормативно-правових актів, які регулюють процес формування іміджу органів публічної влади на рівні країни. Наприклад, в 2002 році була схвалена Програма «Інвестиційний імідж України» [8]. Ця програма спрямована на підвищення іміджу України у сфері залучення інвестицій шляхом реалізації заходів щодо масштабного висвітлення результатів у формуванні сприятливого інвестиційного клімату та активізації інвестиційної діяльності в Україні. Також була затверджена Концепція Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008-

2011 роки [9]. Ці нормативно-правові акти мали на меті формування інвестиційного та міжнародного іміджу держави. Одним із нормативно-правових актів України, який системно формує позитивний імідж органів виконавчої влади, є Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів публічної влади» [10], який став основою для формування діалогу з громадськістю та формування позитивного іміджу всіх органів публічної влади, в тому числі і Хмельницької районної військової адміністрації. Також основи формування іміджу закладені в Законі України «Про державну службу» [11]. Важливе значення в системі нормативно-правових актів мають Загальні правила етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [12].

Позиціонування іміджу публічного управління ґрунтується на принципах узгодженості зусиль окремих публічних службовців, спрямованих на створення позитивного авторитету служби в цілому. Серед інших важливих чинних нормативно-правових актів, які опосередковано впливають на формування позитивного іміджу публічного службовця, таких як: Закон України «Про очищення влади» [13], Закон України «Про запобігання корупції» [14], Закон України «Про соціальний діалог в Україні» [15], Закон України «Про доступ до публічної інформації» [16], Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [17], Наказ Національного агентства України «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [18] та інші. На сьогодні не існує специфічного для України загальноправового акта, який би регулював формування позитивного офіційного публічного іміджу. Організаційно-правові засади формування позитивного іміджу публічних службовців опосередковано проглядаються крізь призму належного регулювання публічного управління та його посадових виконавців з конституційних і загальних норм закону. Існують наступні складові іміджу (рис 1.1).

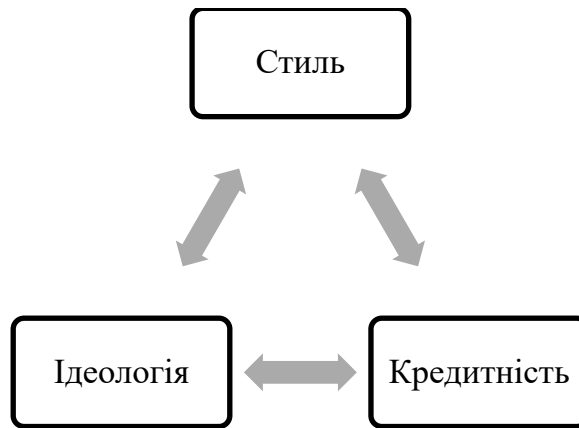


Рисунок 1.1 Основні складові іміджу

Примітка. Складено автором.

Розглянемо їх більш детально. В такому випадку під стилем розуміють зовнішній вигляд, стиль одягу і спосіб тримання. Робота над іміджем полягає у виборі костюмів, гриму, пошуку найбільш сприятливих ракурсів для знімання і відеозапису. Іншими словами, можна сказати, що це зовнішній одяг людини. Ідеологія. Такий підхід говорить про те, що стиль одягу, спосіб підтримки та спосіб дій повинні підпорядковуватися ідеології компанії. Формування ідеології диктує формування іміджу. Це означає, що все повинно відповідати стандартам і не відхилятися від стандартів. Кредитність. В такому випадку робота над іміджем спрямована на підвищення платоспроможності особистості керівника як комунікатора, який повинен відповідати трьом умовам: бути фахівцем в певній галузі, викликати довіру і бути надійним джерелом, мати юридичний авторитет [19, с. 57]. Найчастіше фахівці публічного управління підкреслюють ті професійні та особистісні якості, які повинні бути притаманні публічним службовцям і складати основу їх особистого іміджу, такі як гуманізм, гуманітарна освіта, компетентність, вченість, динамічність, активність, старанність, послідовність, швидке реагування на ситуацію, моральний авторитет, дотримання етикету, дисциплінованість, здатність впливати на людей зовнішніми діями, словами та естетикою [20].

Позитивний імідж інституту публічної служби не може формуватися стихійно, він повинен працювати щодня і наполегливо [21]. Він є результатом

досить складної діяльності, спрямованої на створення, підтримку і зміцнення позитивної громадської думки. Надання позитивного іміджу інституту публічних послуг є одним зі способів його модернізації. Однією з ключових особливостей позитивного ставлення громадян до публічних службовців є професіоналізм [22, с. 368]. Професіоналізм посадової особи складається з всебічної професійної підготовки, найкращого виконання дорученої йому роботи, постійного вдосконалення, підвищення кваліфікації, самоаналізу і самоконтролю, мистецтва спілкування, володіння фінансовими справами, інновацій, інвестицій, навичок управління персоналом і перебування в складі персоналу, [23, с. 94]. Механізм формування цілісного іміджу публічного службовця виступає як система певних стратегічних і тактичних заходів, серед яких розробка, обґрунтування і розробка стратегій; визначення та вивчення ключових та пріоритетних галузей, дослідження реципієнтів зображення, застосування певних методів управління до кожної групи компаній, визначення іміджу співробітників, соціологічні дослідження (локальні, регіональні та ін.), відбір засобів масової інформації та порівняння результатів за допомогою контент-аналізу.

Вважаємо, що найважливішими факторами, що формують імідж публічних службовців, є: якість послуг, що надаються; рівень кваліфікації співробітників; діяльність органів публічної влади та її працівників щодо розв'язання соціальних проблем; імідж керівників органів; дотримання етичних норм публічними службовцями. Інший автор виділяє інші елементи позитивного іміджу публічних службовців, такі як компетентність і професіоналізм, відповідальність за прийняті рішення, відданість інтересам держави та патріотизм, які пов'язані з чесним служінням на благо нації та розвитком держави, пунктуальність, дисциплінованість, старанність, яка полягає в професійному виконанні покладених завдань, пунктуальності та зосередженості роботи на високому результаті, дотриманні правил внутрішнього трудового розпорядку, доброта, людяність, гуманізм, справедливість, комунікабельність і вміння презентувати себе правильний

зовнішній вигляд [24, с. 247]. Однак існують і інші визначення структурних елементів публічного образу. Наприклад, Ю. Падафет вважає, що їх слід розділити на три основні елементи, а саме когнітивним – включає почуття і враження, які виникають при контакті і спілкуванні з публічним службовцем, аналізі його дій і поведінки, емоційним – цей компонент являє собою емоції, які відчуває людина, перебуваючи на території організації, образним – візуальні образи та образи, які з'являються у свідомості громадян при згадці публічного органу [25].

З огляду на важливість формування іміджу публічних чиновників, його побудова повинна здійснюватися за деякими основними принципами. Зокрема, виділяються такі з них як: принцип державної допомоги та підтримки, стратегічність, справедливість, стабільність та системність [26, с. 21]. Взаємопов'язаність і взаємодія цих принципів означає, що імідж публічних службовців повинен бути свідомо і ретельно вибудований, забезпечуючи їх стійкість в майбутньому та уникаючи корупції. Також Ларіна Н. виокремлює наступні принципи:

- далекоглядність (стратегічність). Принцип полягає в тому, що кожен орган публічної влади повинен здійснювати свою діяльність, передбачаючи тенденції та потреби майбутнього, щоб бути готовим до нових викликів суспільства і вміти швидко справлятися з труднощами, що з'являються;

- справедливість. Цей принцип полягає в об'єктивності дій посадових осіб і відсутності в них егоїстичних мотивів;

- стабільність. Саме стабільність роботи органів публічної влади підтримує довіру населення. Цей принцип дає передбачуваність роботі владних структур, завдяки чому громадяни також можуть в деяких випадках підготуватися до змін, які будуть результатом прийняття тих чи інших рішень органами публічної влади;

- принцип державної допомоги та підтримки.;

- системність. Рішення одного органу можуть безпосередньо впливати на інші публічні структури, тому при здійсненні будь-якої діяльності посадові

особи повинні розуміти свою взаємозалежність з іншими в системі публічного управління і враховувати наслідки своїх дій і дій щодо них, уникаючи будь-якого негативного впливу, який може не тільки зашкодити іміджу окремого органу влади, але й зруйнувати авторитет усієї системи [26, с. 22].

Формування позитивного іміджу публічної влади може передбачатися з урахуванням двох паралельних процесів: спонтанної появи в суспільній свідомості образу влади і запропонованого нею формування з урахуванням потреб і вимог суб'єкта цього процесу. В огляді тематичної літератури висвітлено основні принципи формування позитивного іміджу органів публічної влади, серед яких:

- стратегічний характер органів публічної влади;
- справедливість органів публічної влади пов'язана головним чином із законністю, відкритістю та прозорістю їх діяльності;
- сталість функціонування органів влади [27].

Створення іміджу органу публічного управління є питанням стратегічного планування його діяльності [28, с. 91]. Тому питання створення позитивного іміджу публічних службовців було і залишається особливо актуальним для всієї системи публічного управління в цілому.

## **1.2 Досвід зарубіжних країн щодо формування позитивного іміджу органів публічної влади**

Сьогодні світова спільнота накопичила чималі знання в області створення і реформування необхідного іміджу публічних чиновників, де досвід кожної країни може бути показовим і актуальним. Однак є країни, які вже досягли значних результатів і є ті, яким ще належить пройти довгий шлях для досягнення цих цілей. Одними з найбільш показових у цій сфері є країни Європейського Союзу, аналізуючи досвід формування іміджу чиновників, у яких Україна може краще запозичити. Поточні зміни в політиці країн Європейського Союзу відбуваються через встановлення контактів між

представниками інститутів комунікації та цифровізації та молоддю з цих країн, які ростуть і розвиваються в епоху активного створення і вдосконалення цифрових технологій. Тому з метою підтримки позитивного іміджу в даній сфері систематично розробляються і реалізуються стратегічні плани і програми, проводяться різні інформаційно-просвітницькі заходи.

Наприклад, Республіка Польща бере активну участь у соціальному захисті громадян та покращенні їхнього добробуту. Зокрема, з 2018 року держава має право зробити реєстрацію народження дитини доступною онлайн. Таким чином створюються додаткові можливості для батьків і спрощується процедура реєстрації, що покращує репутацію органів публічної влади та покращує їх імідж [29]. Естонія також будує позитивний імідж за допомогою Міністерства економіки та комунікації. У 2017 році Естонія зосередила свої зусилля на підготовці низькокваліфікованих та літніх людей в ІТ-секторі. Але ці заходи принесли відносно поганий результат. Саме тому у 2017 році вона обрала своєю основою ІТ-навички, які мають запропонувати молодим фахівцям можливість навчитися інтелектуального аналізу даних, набути навичок аналітики та кібербезпеки. З цією метою в Естонії реалізовані наступні заходи:

- створена спеціалізована академія з основною метою підвищення рівня ІКТ-освіти та підвищення її стійкості;
- внесено зміни до законодавства з метою створення умов для залучення до Естонії найкращих (можливо, іноземних) експертів.

Такі заходи підвищують рівень довіри населення до публічних інститутів комунікації, сприяють підвищенню конкурентоспроможності цього сектору, створенню необхідних умов для збільшення іноземних інвестицій в державу, а також авторитету органів публічної влади [30]. Не залишилась осторонь змін і Великобританія, а саме: Урядовий комунікаційний центр, який відповідає за захист інформації від публічних і військових органів, створив і впровадив фінал студентського конкурсу для дітей 13-14 років в Глостерширі в 2016 році. Конкурс складався з винаходу нових пристроїв і створення нових

ідей в області інформації та комунікації. Перемогу здобула команда челтнемського коледжу, яка здивувала всіх своїм Helm-і, захисним шоломом з низкою різних функцій, включаючи доступ до певної інформації під час руху [31]. Слід зазначити, що такі заходи публічних органів прищеплюють поколінню, що підрастає, повагу до держави зі шкільного віку, а також сприяють позитивному сприйняттю дій публічних службовців і закладають основи для побудови партнерських відносин, заснованих на довірі між громадянином і державою в майбутньому.

Зосередила свої основні зусилля на роботі з молоддю і Федеративна Республіка Німеччина. З 2013 року за допомогою Федерального міністерства транспорту та цифрової інфраструктури Німеччини, його співпраці з профспілками та асоціаціями була встановлена щорічна церемонія нагородження за нові високоякісні рішення, ініційовані національними навчальними закладами та установами в галузі транспорту та логістики. Наприклад, у 2018 році була запропонована тема конкурсу «Логістика в місті», де після 24-годинного заходу були вручені нові призи за кращі освітні пропозиції та винаходи 3 командам [32]. Фінляндія вводить дещо ширші заходи, в рамках яких затверджуються плани і стратегії щодо поліпшення сфери комунікації і цифровізації на найближчі десятиліття. А саме: у 2017 році Міністерство транспорту та зв'язку затвердило відповідні плани на період до 2050 року. План спрямований на те, щоб завдяки активному і швидкому використанню технологічних інструментів. Таким чином, відбувалася ефективна взаємодія з населенням, що сприяло поліпшенню іміджу міністерства і державного апарату в цілому [33].

Яскравим прикладом є активна іміджева робота Ірландського департаменту зв'язку, енергетики та природних ресурсів. За допомогою цифрових технологій Ministère des Communications, de l'Énergie et des Ressources naturelles сприяє розвитку молодих студентів. Міністерство є партнером програми «Школа цифрового чемпіона». Це захід, який пропонує студентам другого курсу можливість взяти участь в інноваційному конкурсі,

який може включати в себе різнорівневе навчання. Завдання можуть включати в себе реальні проблеми, які були виявлені в повсякденному житті громадян, в школі або в соціальному контексті. Це означає, що програма заохочує студентів мислити з точки зору інформаційних технологій [34]. У таких країнах, як Данія, Польща та Нідерланди, розроблені та впроваджені кодекси поведінки публічних службовців та інші інструменти підвищення професійної та моральної якості публічного управління. В Італії оприлюднили інформацію про держслужбовців. Як бачимо з практики публічного управління в західноєвропейських країнах, принципи побудови публічного інформаційного простору базуються на розумінні того, що цільова група (громадяни) проактивна. Це припущення вимагає, щоб інформаційна політика більше зосереджувалася на конкурентоспроможності державної діяльності, ніж на контролі [35]. Болгарія також прийняла стратегію впровадження електронного уряду, що сприяло функціонуванню Міжміністерської ради з координації заходів щодо вдосконалення системи соціальних послуг. Відповідно до основної мети цієї стратегії було започатковано організацію електронного урядування як частину системи інтеграції в Європейський Союз та створення системи публічного управління. Крім того, була встановлена тактика формування позитивного іміджу влади [36, с. 27].

На закінчення можна зробити висновок, що на сьогоднішній день, на жаль, не існує єдиної моделі підвищення іміджу публічних службовців і організацій, які вони представляють, оскільки ефективність їх діяльності в тій чи іншій країні залежить від багатьох факторів, серед яких варто відзначити економічний потенціал, культурні особливості суспільства, політичні умови і т.д. Але аналіз практик європейських країн дозволить правильно підібрати ключові елементи для України, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності та результативності українських чиновників.

## **РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ІМІДЖУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ**

## 2.1 Аналіз іміджу Хмельницької районної військової адміністрації та основних принципів його формування

Найважливішим питанням з точки зору іміджу установи є оцінка іміджу фірми відповідно до її цілями. Мається на увазі і проблема, яка не дозволяє одним методом оцінити імідж різних компаній, тому на цю оцінку впливають кілька факторів: специфіка органу, вид та сфера діяльності [37]. В рамках кількісного і якісного підходу існує кілька методів оцінки іміджу установи. Дослідження для вивчення іміджевих характеристик, як правило, використовують поєднання кількісного та якісного підходів. Застосування єдиного підходу не дозволяє розглядати об'єкт цілісно, тобто виявляти і визначати значення і взаємозв'язок існуючих ознак. Оцінка іміджу закладу допомагає вирішити наступні завдання:

- оцінка економічної доцільності різних управлінських і маркетингових програм;
- приймати рішення щодо маркетингових інвестицій і потім оцінювати їх ефективність;
- розробка нагородної системи для підрозділу, який займається питаннями корпоративного іміджу;
- надання кредиторам і/або акціонерам інформації, яка розкриває особливості створення вартості установи; [38].

Хмельницька районна державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади, який у межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу над територією Хмельницького району, а також повноваження, делеговані їй районною радою [39]. Всебічний аналіз іміджу Хмельницької районної військової адміністрації вимагає аналізу структури іміджу органу публічної влади (рис 2.1).

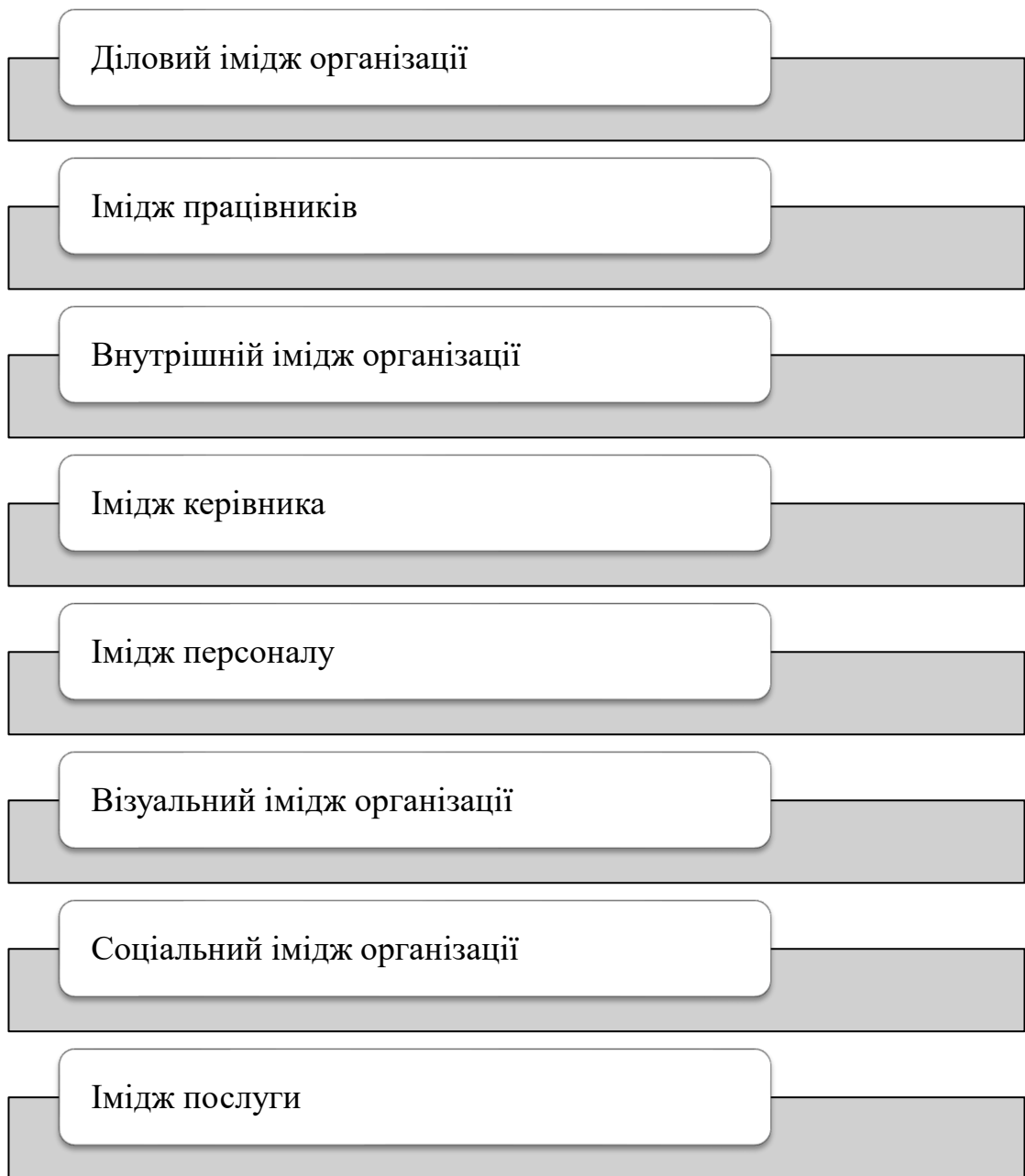


Рисунок 2.1 Основні складові іміджу органу публічної влади  
Складено автором за даними [40, с. 594].

Діловий імідж організації – це уявлення про організацію як суб'єкта комерційної діяльності. Складовими корпоративного іміджу організації є сумлінність і пунктуальність послуг, що надаються громадянину. Імідж працівників включає в себе уявлення про спосіб життя, соціальний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики. Внутрішній імідж організації - це уявлення співробітників про свою організацію. Основними

детермінантами внутрішнього іміджу є культура організації і соціально-психологічний клімат. Імідж керівника або основних керівників організації включає уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівників. Імідж персоналу – колективне і узагальнене уявлення про персонал, в якому виявляються найхарактерніші риси характеру. Візуальний імідж організації – це уявлення про організацію, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр кабінету, прийом начальника, офіс, символіку організації. Соціальний імідж організації – це уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті населення. Імідж послуги – це уявлення людей стосовно особливих характеристик, якими є ці послуги.

Серед системних складових формування іміджу органів публічної влади особливе місце займає комунікативний аспект, оскільки сама комунікація є потужним засобом формування міжінституціональних відносин в суспільстві. Для налагодження діалогу між органами публічної влади та громадськістю має переважати концептуально сконструйований підхід, заснований на принципах узгодженості, рішучості, відкритості та постійності. Суть такого підходу полягає в тому, що рішення органів публічної влади з важливих питань не повинні ґрунтуватися виключно на особистій думці та особистому досвіді керівників [40, с. 594].

На рисунку поданому нижче зазначені основні загальні параметри, виділені для аналізу іміджу організації. Однак кожна організація, в залежності від особливостей завдання, може призначити інші. Управління корпоративним іміджем повинна проводитися на основі іміджевого моделювання (рис 2.2).

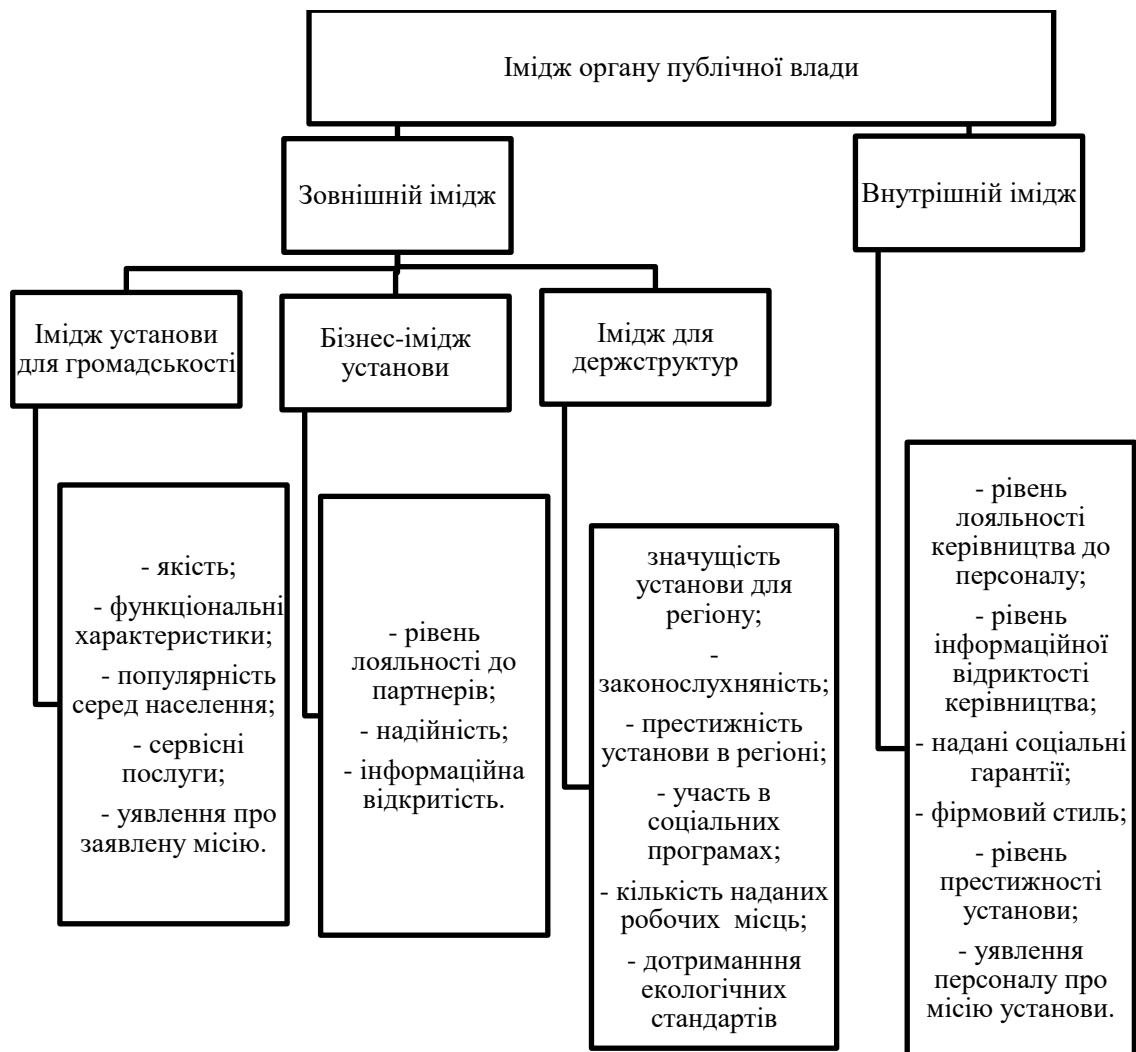


Рисунок 2.2 Параметри, які характеризують стан іміджу публічної установи

Примітка. Складено автором за даними [41].

Сьогодні не існує чіткої універсальної методології, здатної дати незаперечну загальну оцінку іміджу органу публічної влади. У дослідженнях в рамках вивчення особливостей зображення зазвичай використовується поєднання кількісних і якісних методів. Якісні методи представлені наступними групами:

1) конкретні групові інтерв'ю (фокус-групи);

2) погано структуровані (поглиблені) індивідуальні інтерв'ю, зокрема проєкційні методи [42, с. 36].

Якісні методи в візуалізаційному дослідженні найчастіше використовуються на початковому етапі, їх основна мета - створення описової основи і шкали для подальших кількісних оцінок, побудова гіпотез для подальшої перевірки. Ці методи необхідні, коли у дослідників немає попередніх даних або припущень про об'єкт. Найпростіший і ефективний спосіб оцінки асоціацій, викликаних компанією, - це спонукання споживачів до утворення довільних асоціацій. Ще одним методом, що дозволяє оцінити імідж компанії, є аналіз вторинної інформації, тобто аналіз публікацій в ЗМІ - контент-аналіз. Це методика семантичного аналізу частот, розроблена з урахуванням психолінгвістичного методу ключових слів. Кількісні методи пошуку зображень в основному зводяться до інтерв'ю та анкетування. До загальноновживаних методів належать, наприклад, Міжнародний звіт про корпоративну репутацію; побудова смислових профілів іміджу організації, здійснена за результатами «масштабних» дескрипторів [42, с. 36].

Варто зазначити, що в 2017 році було здійснено оцінку іміджу Хмельницької міської ради соціологічною групою «Рейтинг». У зведеному рейтингу Хмельницький ділить 6-8 з Маріуполем та Івано-Франківськом, у всіх трьох містах індекс 3,1. Найбільше схвалюють схвалення діяльність таких органів влади та інституцій: 1 місце – армія 69%, 2 місце – церква 63%, 3 місце – міський голова 60%. Також хмельничани не бояться ходити містом після настання темряви, відтак, вважають своє місто найбезпечнішим. Міського голову визначили найзавзятішим борцем з корупцією та вважають, що маємо найкращі дитячі садки. Міська влада покращує імідж міста, у цьому показнику на 3 місці. При цьому, за рік на 10% більше опитаних погодилося з цим твердженням. У доступності інформації щодо діяльності міської влади Хмельницький на першій позиції. Тут теж за рік простежується зріст доступності: лютому 2016 року було 68%, а вже у лютому 2017 – 79%. Разом з тим, дослідження показало, що хмельничани не надто пишаються своїм

містом. Також переважна більшість (76%) переконані, що держава повинна брати на себе більше відповідальності у забезпеченні життя кожного громадянина, натомість за особисту відповідальність лише 21% [43]. На базі основних складових іміджу та аналізу підходів до його оцінки автором була складена анкета (Додаток А) для аналізу іміджу органів публічної влади. Опитування проводилось в вересні та жовтні 2022 року. Опитування проводилось серед представників різних вікових та статевих категорій (рис 2.3).

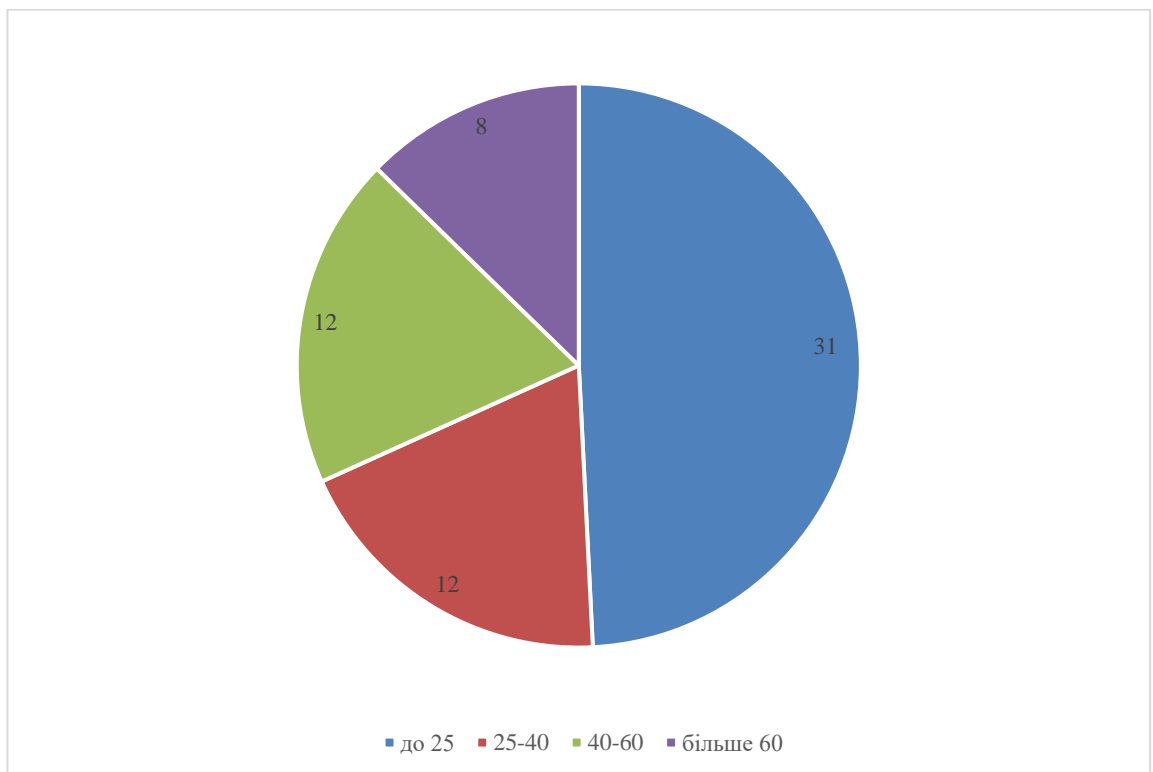


Рисунок 2.3 Аналіз вікової структури респондентів опитування

Примітка. Складено автором.

Як ми бачимо, з графіку поданого вище, в опитуванні брали участь люди абсолютно різного віку, що дасть змогу більш системно проаналізувати імідж Хмельницької районної військової адміністрації. Всього було опитано 63 особи, з яких 31 – люди віком до 25. Крім цього в опитуванні брали участь в більшості жінки (59%), що свідчить про їх більшу зацікавленість в даному питанні. Серед опитаних є представники різних професій та видів діяльності, що також допоможе проаналізувати детальніше думки різних осіб. Наприклад,

в опитуванні брали участь студенти різних вузів, працівники органів публічної влади, безробітні та пенсіонери.

Одним із перших питань було питання, яке стосувалось того чи цікавляться вони діяльністю органів публічного управління (рис. 2.4).

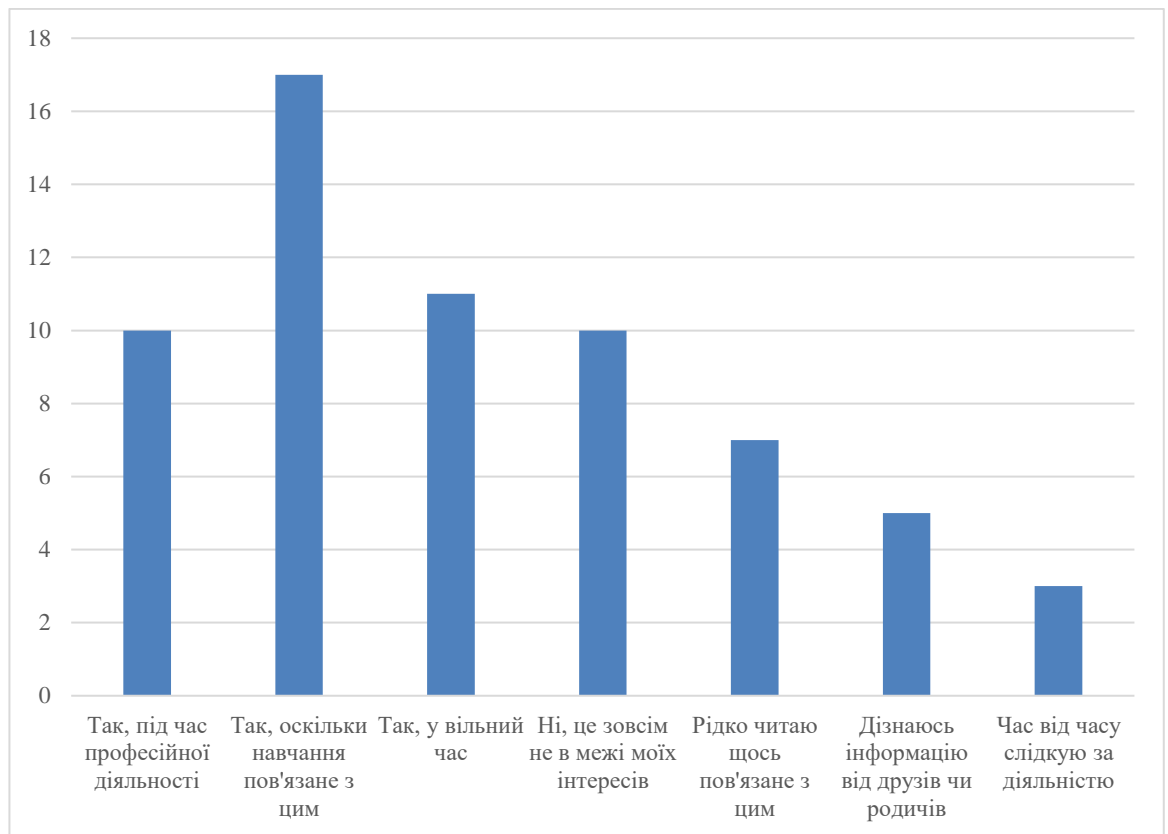


Рисунок 2.4 Аналіз відповідей респондентів на питання «Чи цікавитесь ви діяльністю органів публічного управління?»

Примітка. Складено автором.

Як ми бачимо з рисунка поданого вище 38 опитаних слідкують за роботою органів публічної влади, що досить високий показник, при цьому лише 10 осіб зовсім нічого не знаю про це. Також респондентів запитували чи хотіли би вони бути публічними службовцями та всього 30% сказали, що так, цікавою деталлю є те, що серед тих, хто позитивно відповів на питання більшість або вже працюють, або навчаються за відповідною спеціальністю. Ще одне питання звучало як «Яке ваше ставлення до роботи органів публічної влади?» (рис. 2.5).

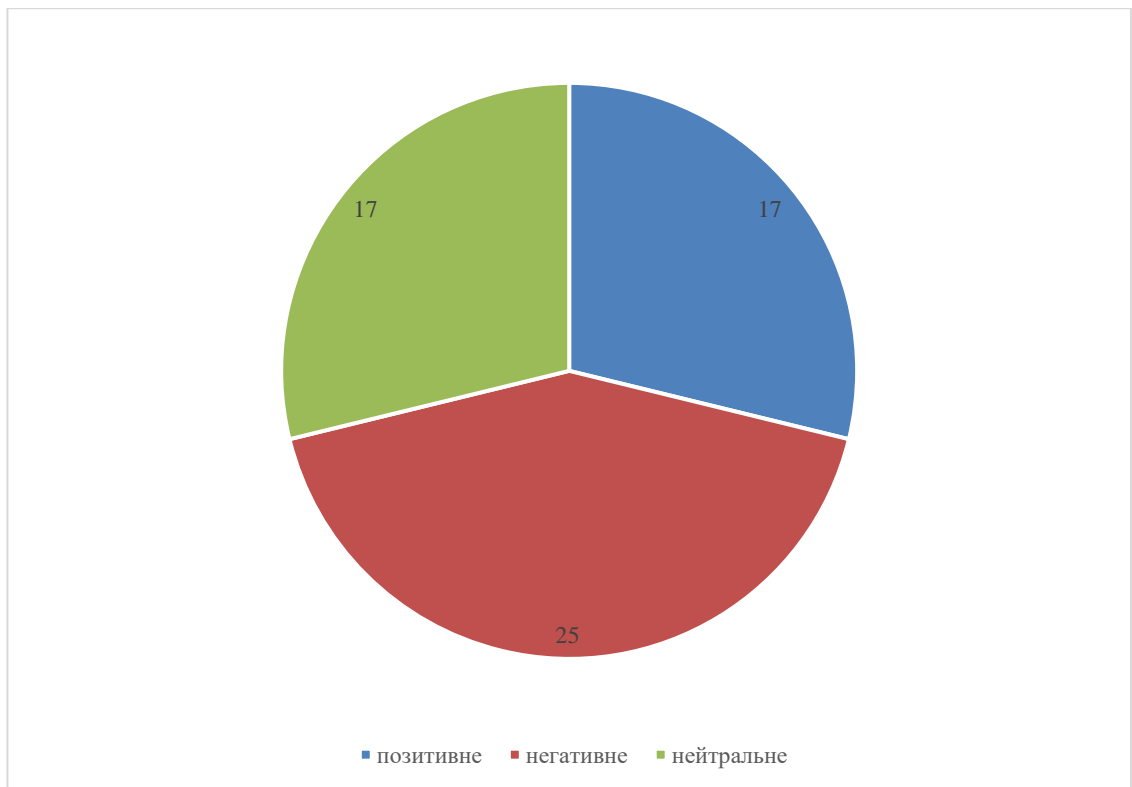


Рисунок 2.5 Структура відповідей на запитання «Яке ваше ставлення до роботи органів публічної влади?»

Примітка. Складено автором.

Лише 32% всіх опитаних позитивно відносяться до роботи органів, проте більшість все ж таки відчуває негатив та критично ставиться до роботи, що свідчить про низький рівень довіри до населення. Респонденти відповідали на питання чи підписані вони на соціальні мережі органів публічної влади, в результаті було виявлено, що 63% серед підписок мають офіційні канали тих чи інших органів. Цікаво, що більшість вказували на те, що слідкують за Президентом України в Instagram, читають публікації Міністра Мінцифри Федорова та слідкують за діяльністю Хмельницької міської ради. Серед питань також було питання «про який орган Хмельницької області ви найчастіше зустрічаєте інформацію в інтернеті?», де більшість відповіли, що часто чують про Хмельницьку міську раду та Хмельницьку обласну, а от Хмельницька районна військова адміністрація набрала найменшу кількість голосів (рис. 2.6).

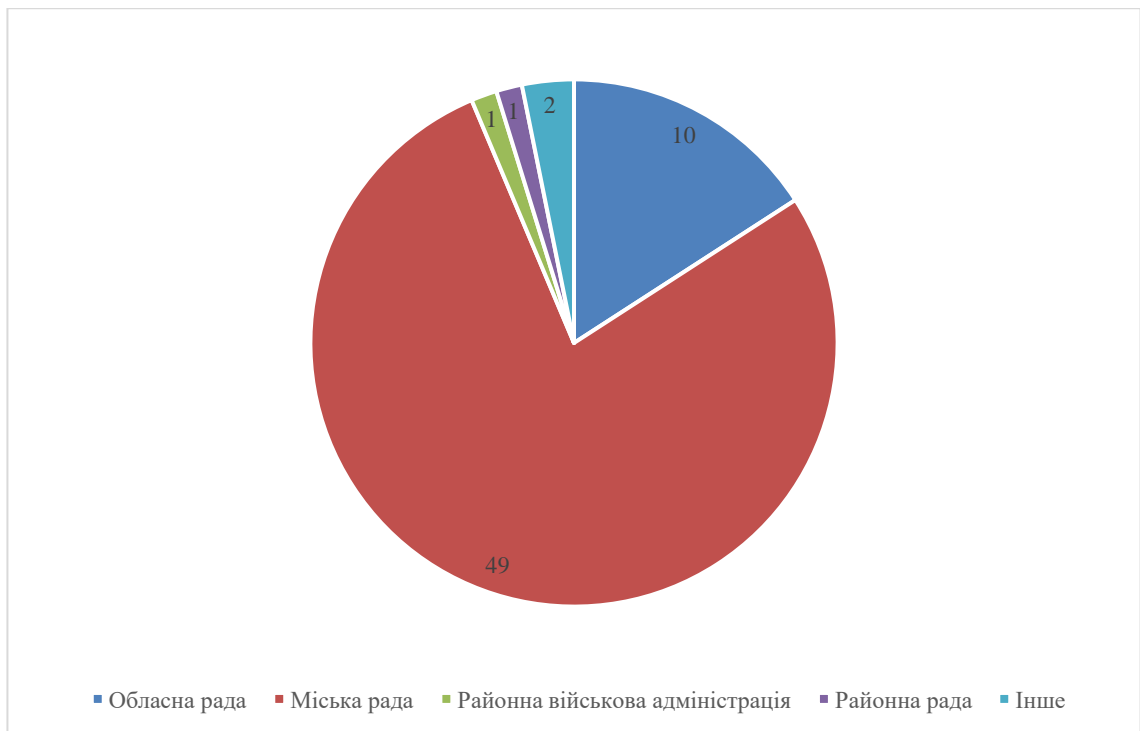


Рисунок 2.6 Структура відповідей на питання «Про який орган ви найчастіше зустрічаєте інформацію в інтернеті?»

Примітка. Складено автором.

Результати опитування свідчать, що Хмельницька районна військова адміністрація веде не достатню інформаційну роботу органу, на відміну від міської ради, яка веде надзвичайно активну іміджеву політику. Серед питань було питання, яке було сфокусовано на тому, чи потрібно взагалі органам працювати над своїм іміджем, в результаті чого 75% відповіли, що таки потрібно спрямовувати свої сили на удосконалення іміджу публічних службовців. Потрібно розуміти, що для формування ефективної системи діяльності та підвищення іміджу потребує додаткових коштів, тому з приводу цього також було питання до респондентів (рис. 2.7).

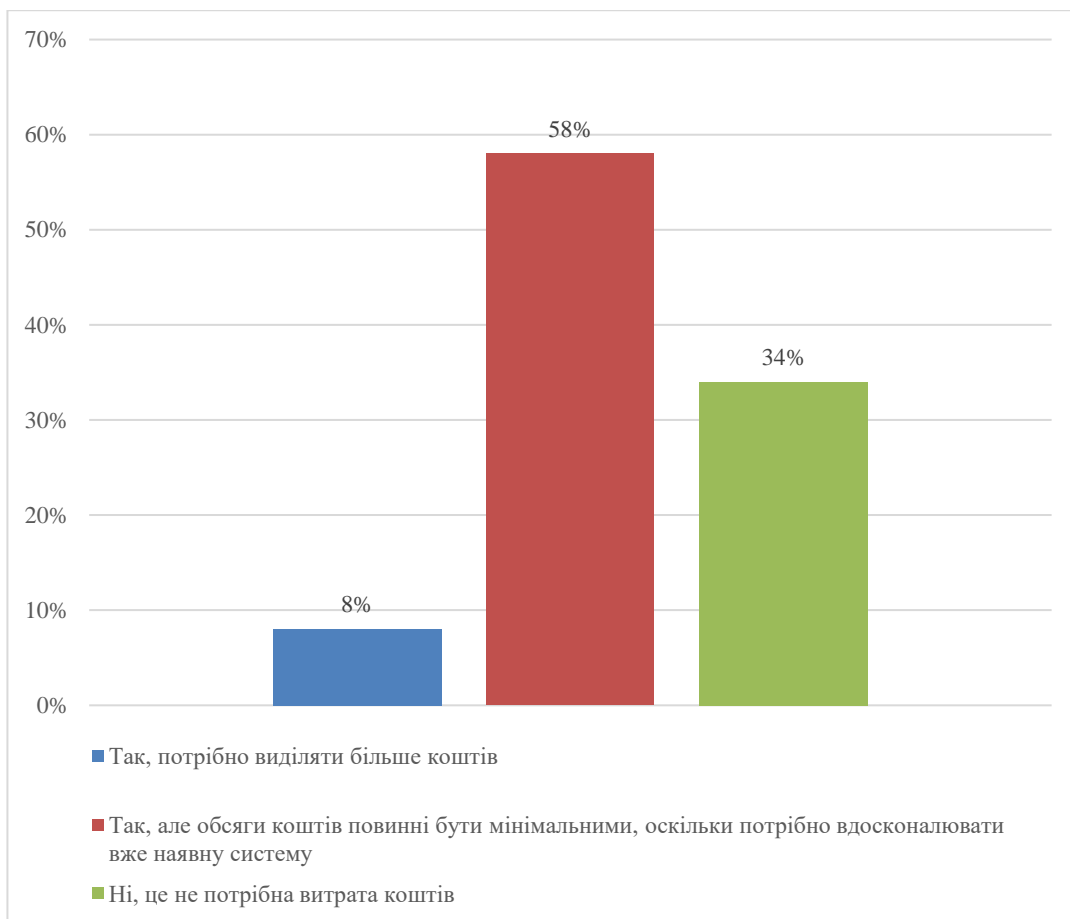


Рисунок 2.7 Аналіз відповідей респондентів на питання про фінансування процесу формування позитивного іміджу

Примітка. Складено автором.

Як ми бачимо з діаграми поданої вище, більшість респондентів відповіли, що необхідно спочатку модернізувати наявну систему, а потім залучати незначний обсяг фінансових коштів, які допоможуть залучати додаткові інструменти формування позитивного іміджу. Також ряд питань був спрямований на аналіз іміджу установ публічної влади, тому респондентів запитували, що для них важливо при відвідуванні установи (рис. 2.8).

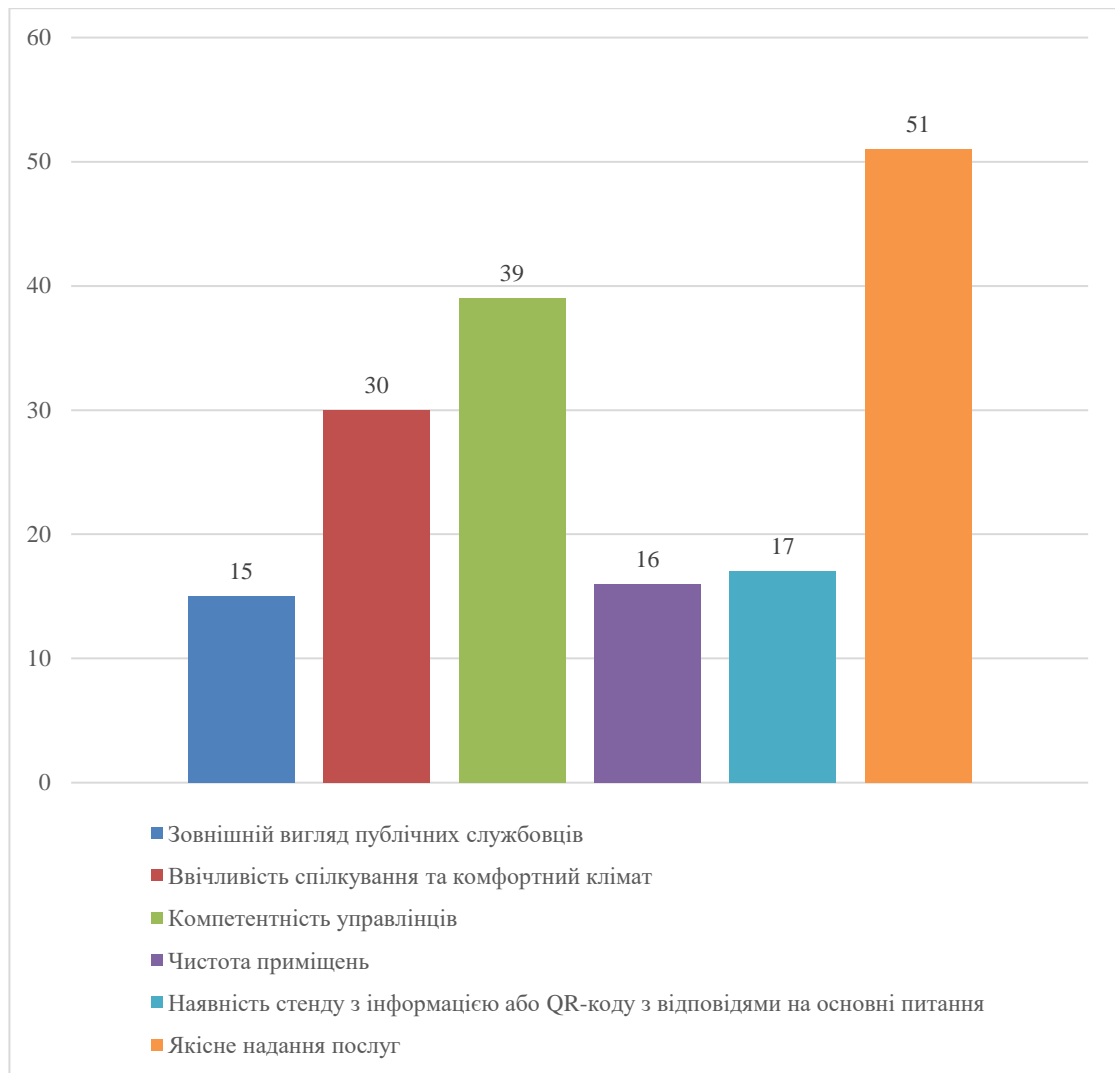


Рисунок 2.8 Аналіз відповідей респондентів на питання щодо важливих складових при відвідуванні установи

Примітка. Складено автором.

Більшість респондентів відповіли, що для них важливий рівень компетентності, ввічливе спілкування та якісне надання послуг. При цьому зовнішній вигляд та чистота приміщення не є пріоритетом при відвідуванні. Також 70% всіх респондентів вказали на те, що вони стикались з грубістю під час отримання публічних послуг. Важливим було питання щодо оцінки роботи органів, оскільки це дасть змогу виявити орган, який може бути прикладом для наслідування для інших, тому що умови роботи більш менш однакові (рис. 2.9).

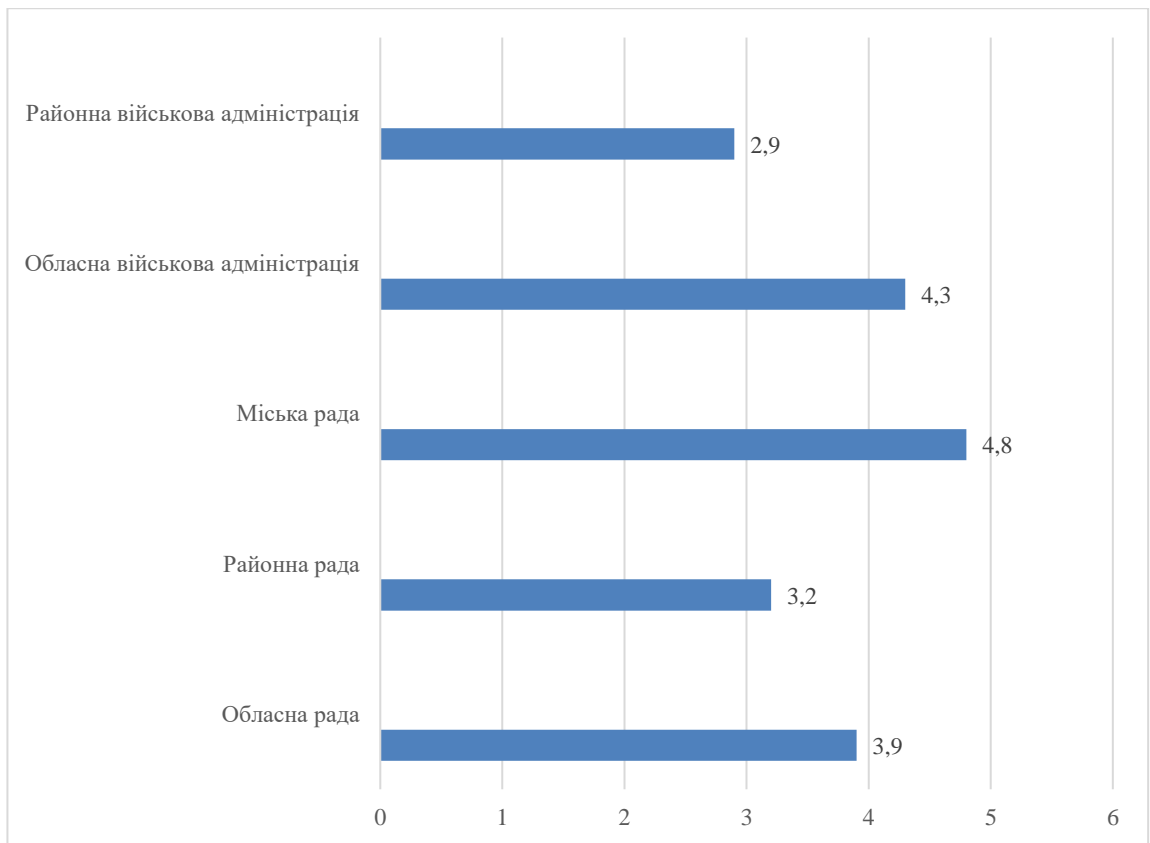


Рисунок 2.9 Оцінка результатів діяльності органів Хмельницької області

Примітка. Складено автором.

Найбільший середній бал отримала міська рада, яка отримала 4,8 з 5 можливих, що свідчить про якісну комунікативну політику з громадськістю та явні результати роботи. Високий результат і в обласній військовій адміністрації, оскільки після початку повномасштабного вторгнення більша кількість людей почали слідкувати за інформаційними каналами адміністрації. На жаль, найменшу оцінку отримала районна військова адміністрація, а саме 2,9 з 5 можливих. Це може бути пов'язано з недостатнім висвітленням діяльності в соціальних мережах та ЗМІ, а також з низьким рівнем доступності до публічної інформації. Наприклад, більшість респондентів вказували, що працівники Хмельницької районної адміністрації вели себе ввічливо, а робота ЦНАПів району не викликає негативних емоцій, при цьому вебсайт та соціальні мережі теж не оцінюють високо. Також респонденти оцінили роботу ЦНАПів на 3,85, що свідчить про неефективну роботу. Важливо зазначити, що

частіше за все громадяни стикаються з представниками публічної служби саме під час отримання публічних послуг, тому потрібно працювати над створенням позитивного іміджу ЦНАПів. На питання «як ви оціните імідж органів публічної влади, більшість відповіла, що він скоріше негативний (19%) або негативний (17%), тобто ніякого особливого враження про цю систему органів в громадян немає. Також при оцінці іміджу працівників органів, то більшість вказали, що він скоріше негативний (34%) або негативний (24%). Щодо рекомендацій, то респонденти звертали увагу на сайт органів, який часто не працює та не містить зручного пошуку по сайту, також рекомендували публікувати більше відкритої інформації та проводити якісь інформаційні акції.

Отже, в результаті проведеного аналізу, варто зазначити, що сучасний стан іміджу органів публічної влади потребує змін та впровадження нових підходів до формування позитивного іміджу, тому варто проаналізувати основні чинники та інструменти формування іміджу органу.

## **2.2 Дослідження комплексного механізму формування іміджу органів публічної влади**

Позитивний імідж Уряду є показником авторитету та успішності держави як на національному, так і на міжнародному рівнях і свідчить про її економічну життєздатність, вплив та добробут населення. Основою для формування позитивного іміджу органів публічної влади є формування ефективної та дієвої нормативно-правової бази для вирішення цієї проблеми. Саме нормативні документи повинні регламентувати механізми, етапи побудови іміджу органів публічної влади, визначити принципи і методи цього образу, обґрунтувати масштаб оцінки механізмів іміджевої побудови органів.

Основною метою створення механізму управління іміджем є забезпечення сприятливих економічних і організаційних умов для досягнення цілей управління. Запропонований механізм складається з двох

взаємозалежних блоків: іміджевого процесу управління, що складається з послідовних кроків, і механізму управління. Механізм включає визначення суб'єкта і об'єкта управління, їх взаємодію (рис. 2.10) [44, с. 87].

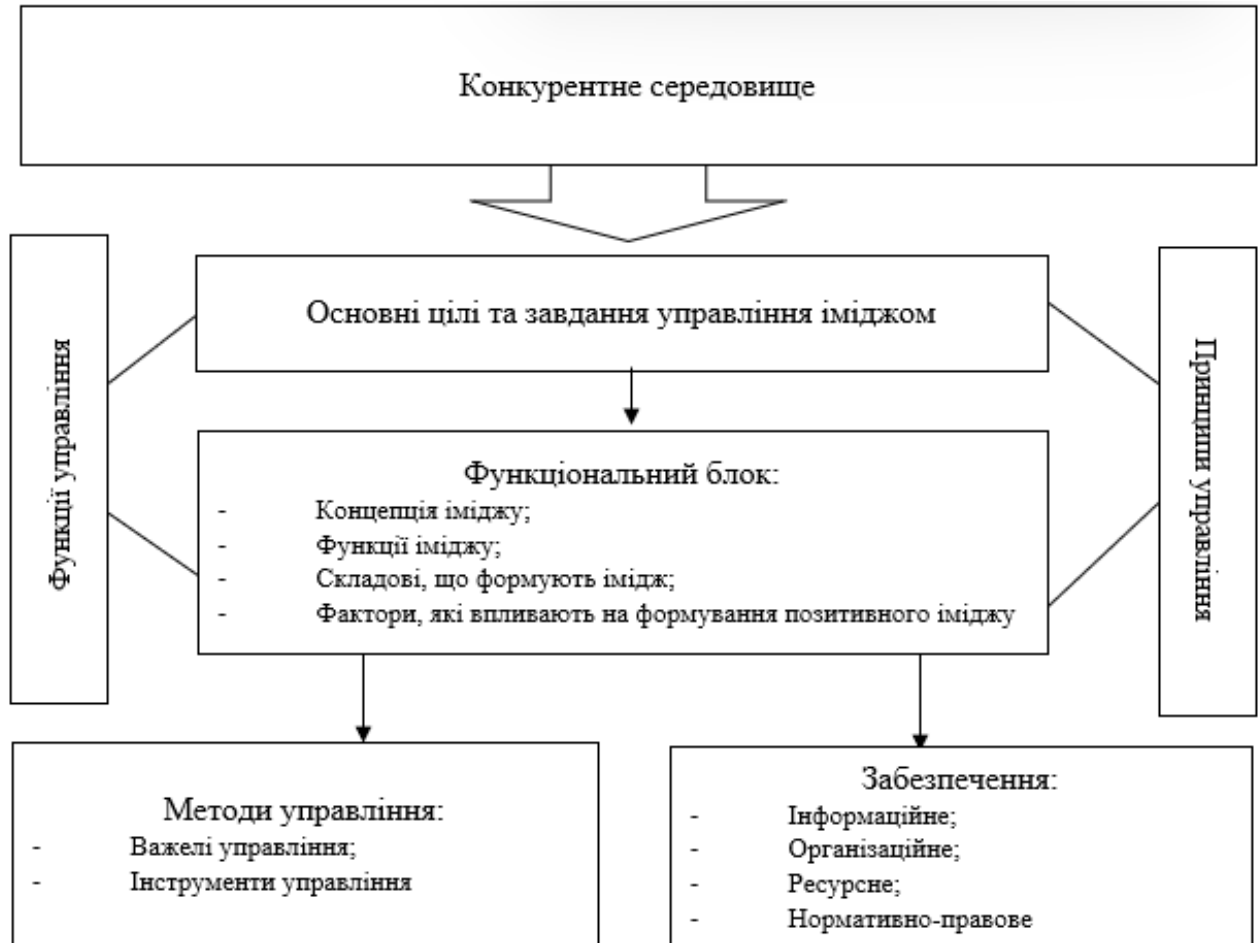


Рисунок 2.10 Механізм управлінської діяльності під час реалізації іміджевої політики в органах публічного управління.

Примітка. Складено автором.

Суб'єктами, тобто носіями іміджу компанії, її комунікаторами, одержувачами можуть бути всі, хто і що може поширювати інформацію по всій компанії і за її межами, тобто різні категорії персоналу, громадські організації, а також ті, від яких конкретно виходить «соціальне замовлення», тобто суб'єкти, організатори, інтереси яких реалізуються в процесі формування іміджу. Поняття суб'єкта автоматично поширюється на носіїв, драйверів цього інтересу, тобто на канали і ЗМІ [45]. Загальний механізм формування позитивного іміджу органів публічної влади може складатися з

таких видів механізмів: економічні (механізми державного банкінгу, валютний, інвестиційний, інноваційний, кредитний, податковий, страховий тощо); мотиваційного (сукупність адміністративних і соціально-економічних стимулів); організаційні (структурні підрозділи, що виконують іміджеві та іміджеві завдання центральних органів виконавчої влади); політика (конфігурація публічної політики у сферах життя суспільства); правове (нормативне забезпечення) [46, с. 72]. На базисі цього можна розробити власний механізм (рис. 2.11).

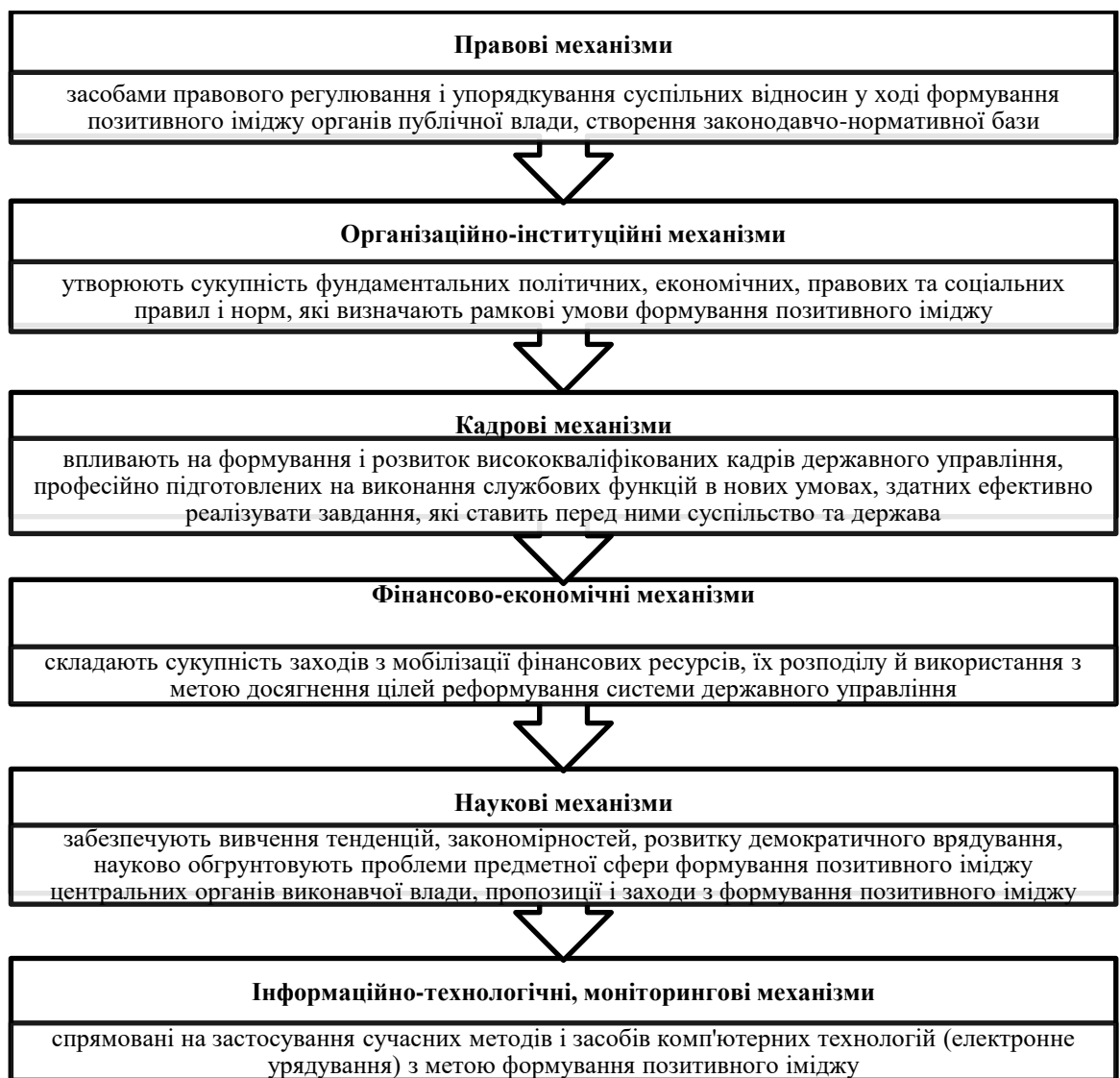


Рисунок 2.11 Комплексний механізм формування іміджу органів публічної влади

Примітка. Складено автором.

Варто розпочати з формування іміджу конкретних службовців, оскільки імідж установи розпочинається з конкретних окремих осіб. Науковці розподіляють чинники формування на зовнішні та внутрішні чинники (рис 2.12).



Рисунок 2.12 Перелік основних чинників, які мають вплив на імідж публічного службовця

Примітка. Складено автором за даними [47, с. 120].

Для публічного службовця як особи, яка дійсно представляє державу при здійсненні своїх службових функцій і повноважень, одним з найважливіших завдань є побудова позитивного іміджу державної адміністрації та побудова довірчих відносин з суспільством на основі взаємоповаги. Створення позитивного іміджу – це тривалий процес, який вимагає кропіткої праці та постійної поваги до дій і вчинків такої людини із законодавством та етичними нормами, в якому будь-яка помилка може зруйнувати всі попередні досягнення [48, с. 78].

Отже, процес формування іміджу органу публічної влади повинен бути системним та регулярним, проте такого в українських органах немає, що однозначно дещо сповільнює процес.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 3.1 Основні напрямки удосконалення процесу формування іміджу Хмельницької районної військової адміністрації

У період системних реформ системи публічного управління в Україні питання довіри населення до органів публічної влади та органів місцевого самоврядування, формування їх позитивного іміджу стає одним з найважливіших у політичному та соціально-економічному житті українського суспільства. Це пов'язано, перш за все, з тим, що публічні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування в умовах реформування та розвитку всіх сфер публічної діяльності є об'єктом особливої уваги всього суспільства, а рівень довіри населення до цих сфер та їх діяльності багато в чому визначає соціальну стабільність суспільства та його готовність до реформ. Проблема позитивного іміджу влади особливо гостро стоїть в переломні моменти розвитку суспільства, коли тиск зовнішніх обставин посилюється, а внутрішні суперечки розхитують самі основи публічної влади і всієї системи управління.

Високий рівень довіри населення до органів публічної влади та місцевого самоврядування також сприяє стабілізації суспільно-політичної ситуації, підвищенню рівня взаємодії публічних структур з громадянським суспільством, підвищенню соціального добробуту працівників та якості роботи компетентних органів. Водночас в Україні останнім часом спостерігається значне зниження рівня довіри населення до публічних службовців різного ступеня інтенсивності. Це пов'язано зі зростаючими потребами суспільства щодо ефективності роботи публічних і місцевих чиновників, якості послуг, що надаються громадянам, а головне, їх морального аспекту (нетерпимість до аморальних вчинків, бюрократія, корупція, ізоляція від інтересів громадян і т.д.) [ 49].

Формування позитивного іміджу органів влади займає важливе місце в системі публічних пріоритетів. На це є об'єктивні причини:

1) стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, які значно розширили межі впливу іміджу державного апарату;

2) чітке усвідомлення з боку органів публічної влади важливої ролі, яку відіграє виважена іміджева політика у забезпеченні ефективності публічної політики та реалізації національних інтересів [50].

При формуванні образу органу влади в першу чергу необхідно говорити про образ керівника цього органу, адже саме він формує перше враження про орган. Імідж керівника формується через враження про ті речі, якими він себе оточує як у повсякденному житті так і на робочому місці. Манера спілкуватися, висловлювати свої думки та коло людей навколо керівника, також доповнюють уявлення про саму людину та його всесвіт. Особливість формування іміджу керівника полягає у тому, що цей процес відбувається паралельно із процесом формування авторитету керівника [51, с. 141]. Авторитет - це особлива форма відносин між керівником і його оточенням і залежить від того, як керівник сприймається його підлеглими. Виходячи з інтелектуальних і професійних якостей, підприємницької та моральної зрілості, авторитет передбачає визнання довіри і поваги до керівника колективом і оточуючими. Як було сказано, зовнішній вигляд керівника, один з перших атрибутів його іміджу і починає формувати імідж керівника в цілому. Крім того, відзначимо, що зовнішність - це елемент, який формує образ керівника навіть після першого контакту з ним, в повсякденній діяльності. На цьому етапі функція формування образу, що має вигляд, тісно пов'язана з функцією підтримки вже сформованого або майже сформованого образу. Крім того, відзначимо, що керівники органів місцевого самоврядування всіх рівнів не повинні вести себе однаково у всіх ситуаціях і по відношенню до всіх. Тому стиль поведінки, обраний в щоденному спілкуванні з колегами, може не принести успіху в розробці і прийнятті ефективних рішень безпосередньо трудовому колективу. Тому в першу чергу необхідно

розглянути групу людей, яким необхідно справити хороше враження в тій чи іншій ситуації. Це пов'язано з тим, що імідж повинен будуватися на привабливості для людей, з якими він зустрічається і співпрацює, а не на штучній модифікації особистості [52, с. 223].

Для органів влади імідж має важливе функціональне значення і статус, оскільки є показником рівня довіри населення і критерієм оцінки ефективності управлінської діяльності суспільством. Зображення фіксує ступінь відповідності дій місцевої влади потребам і очікуванням конкретних соціальних груп і суспільства в цілому, рівень задоволеності населення умовами життя. Як наслідок, імідж багато в чому визначає поведінку громадян по відношенню до місцевої влади в цілому і посадових осіб місцевого самоврядування зокрема. Формування позитивного іміджу муніципальної влади є необхідною умовою правильного функціонування і розвитку даного інституту публічної влади. Створення і просування позитивного іміджу значною мірою залежить від підготовки та спроможності працівників організацій місцевого самоврядування, публічних службовців не тільки організувати процес управління розвитком муніципальних утворень, а й використовувати інструменти взаємодії з населенням у процесі формування позитивного іміджевого середовища, що, в свою чергу, визначається загальним рівнем їх професійного розвитку [53, с. 26]. Враховуючи той факт, що функціональні обов'язки посад працівників мають певну професійну спрямованість, невід'ємною складовою частиною, яка впливає на формування іміджу публічного службовця та посадової особи органу місцевого самоврядування, є наявність підготовки фахівців за спеціальністю, що відповідає вимогам характеристики професійної кваліфікації. Професіоналізм співробітників покликаний забезпечити високу якість службового виконання, стабільність роботи публічної служби, постійну підготовку до підготовки і реалізації рішень складних завдань, можливість підвищення кваліфікації та ін. Ще одним елементом формування позитивного іміджу публічних органів та органів місцевого самоврядування слід вважати самоосвіту публічних

службовців та публічних службовців місцевих адміністрацій, практику якого слід розвивати з метою впровадження в публічне управління принципу навчання впродовж життя [54].

Також слід зазначити, що неможливо створити позитивний імідж без грамотно побудованої комунікації. Комунікація - це основа соціуму і соціальних відносин, які є полем взаємодії між різними групами інтересів. Звідси прагнення і практика перетворення комунікаційних процесів в інститут соціального контролю з використанням широкої системи засобів масової інформації для ефективного впливу комунікації на суспільство. Структури публічної влади в інформаційному суспільстві повинні використовувати весь потенціал медіаресурсів для формування як свого позитивного іміджу, так і репутації. На думку експертів, позитивні якості іміджу публічних органів можуть забезпечити їх «представництво» в суспільстві як компетентних структур, що складаються з професіоналів, людей, що володіють знаннями, інноваційним мисленням і досвідом ефективною практичною діяльністю в сферах, пов'язаних з конкретним органом публічної влади або близьких до нього. Професійна компетентність, кваліфікація, мотивація до дії, соціально-демографічні та фізичні дані, ціннісні орієнтації, культура, поведінка, зовнішній вигляд посадової особи в поєднанні з внутрішнім кодом установи, етикеткою підприємства створюють цілісну картину публічної установи. Саме цілісність такої системи сприяє позитивному позиціонуванню інституції як лідера суспільної довіри, дозволяє команді чиновників ефективно реалізовувати соціально-економічні та політичні зміни в державі [55, с. 107].

Специфікою процесу формування позитивного іміджу органів влади на місцевому рівні є їх фрагментарність, безсистемне і вибіркоче використання інструментарію певного механізму. Як правило, органи місцевого самоврядування активізують роботу зі створення позитивного іміджу в період виборів або під час значних політичних змін в країні, в той час як в міжвиборчий період ця діяльність обмежується мінімумом і обмежується інформуванням громадськості про діяльність влади в найбільш резонансних

сферах діяльності. Щоб зрозуміти процес створення органної візуалізації, необхідно проаналізувати механізм візуалізації і виділити такі підсистеми, як:

- організаційно-правова підсистема, що поєднує в собі відповідну нормативну базу, організаційні структури, що виконують завдання формування позитивного іміджу влади. На нашу думку, правильне правове регулювання різних аспектів суспільного життя, ефективна організація розвитку та реалізації управлінських рішень, що стосуються важливих питань економічного і соціального розвитку територіальної громади, гарантія життєвих потреб її мешканців є важливими чинниками формування позитивних ідей щодо ефективності та прозорості діяльності органів влади. У цьому ракурсі ефективними інструментами для покращення іміджу органу влади є широке впровадження «сервісного» підходу при наданні адміністративних послуг, у тому числі шляхом створення РП, оцифрування процедур тощо;

- кадрова підсистема, яка передбачає підготовку та підвищення кваліфікації висококваліфікованих кадрів зі складу структурних підрозділів місцевої влади, здатних ефективно виконувати завдання, визначені керівництвом і суспільством;

- комунікаційна підсистема, що передбачає використання широкого спектру інструментів для налагодження ефективної комунікації між місцевою владою і суспільством, впровадження ефективних інструментів участі громадськості у формуванні та реалізації управлінських рішень, що стосуються різних аспектів суспільного життя [56, с. 28].

Найчастіше фахівці публічного управління підкреслюють певні професійні та особистісні якості, які повинні бути притаманні публічним службовцям і лягти в основу їх особистого іміджу, а саме: гуманізм, гуманітарна освіта, компетентність, динамічність, активність, старанність, послідовність, швидке реагування на ситуацію, моральний авторитет, повага до етикету, дисциплінованість, здатність впливати на людей за допомогою дій, слова та зовнішня естетична привабливість [57, с. 167].

Після аналізу іміджу Хмельницької районної військової адміністрації зрозуміло, що цілком актуальною є розробка Програми формування позитивного іміджу Хмельницької районної військової адміністрації. Програма має бути спрямована на вдосконалення діяльності Хмельницької районної військової адміністрації вирішення завдань щодо розвитку зав'язків міської ради з громадськістю, комунікативних умінь і навичок посадових осіб, і передбачати ряд організаційних, комунікативних та освітніх заходів. Необхідність розробки та реалізації зазначеної Програми обумовлена необхідністю підвищення репутації та авторитету райдержадміністрації. Спочатку необхідно виділити основні напрямки роботи (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 Основні напрямки удосконалення процесу формування іміджу Хмельницької районної військової адміністрації

Примітка. Складено автором.

Процес формування іміджу – це складне явище, яке вимагає великої кількості етапів. Програма формування позитивного іміджу допоможе врахувати всі особливості процесу формування іміджу органу публічної влади саме на районному рівні, що дасть можливість розробити ефективні заходи щодо покращення ситуації, що склалася (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 - Основні завдання програми формування позитивного іміджу Хмельницької районної військової адміністрації

Напрямки програми	Завдання програми
1	2
Дослідницько-аналітичне забезпечення роботи з проектування, формування та підтримання позитивного іміджу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз факторів, що шкодять іміджу посадових осіб Хмельницької райдержадміністрації</li> <li>2. Розроблення методичних рекомендацій та методів навчання та підтримання позитивного іміджу публічних службовців з урахуванням існуючих проблем, ресурсів та питань реалізації відповідних заходів.</li> <li>3. Створення системи постійного моніторингу громадської думки щодо діяльності посадових осіб Хмельницької райдержадміністрації</li> </ol>
Організаційне забезпечення заходів програми; модернізація комунікативної діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення та розвиток системи надання публічних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.</li> <li>2. Розробка, прийняття та впровадження в практику Етичного кодексу посадових осіб.</li> <li>3. Збільшення участі громадськості у вирішенні місцевих проблем.</li> <li>4. Залучення молодих та перспективних працівників з відповідною кваліфікацією.</li> </ol>
Модернізація комунікативної діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження системи комунікаційних заходів для забезпечення відкритості та прозорості діяльності</li> <li>2. Розширення каналів комунікації за рахунок більш широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також безпосереднього спілкування чиновників з громадськістю.</li> </ol>

## Продовження таблиці 3.1

1	2
Удосконалення програм із навчання на підвищення кваліфікації посадових осіб	1. Запровадження системи оцінювання лідерських та управлінських якостей публічних службовців, використання навчальних програм для їх підтримки та розвитку в процесі підвищення кваліфікації. 2. Надавати методичну допомогу співробітникам для самостійного вдосконалення професійних знань, умінь і навичок

Примітка. Складено автором.

Таким чином, формування та реалізація запропонованої Програми має базуватися на постійній та якісній аналітичній інформації та підтримці, включати галузеві організаційні та комунікаційні компоненти та доповнюватися конкретними навчальними заходами для посадових осіб місцевого самоврядування. Позитивний кінцевий результат, отриманий в результаті реалізації Програми, може бути досягнутий лише при комплексному підході до її реалізації, реалізації заходів за чотирма її напрямками. У зв'язку із цим ми можемо визначити такі напрями покращення іміджу органів публічної влади:

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

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

3. Перекладення основних характеристик іміджу на різні канали комунікацій органів публічної влади в зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах [58].

Формування іміджу публічного службовця є складним процесом, оскільки реакції та сприйняття суспільства відіграють важливу роль. Тому, щоб ефективно створити бажаний образ публічного службовця, необхідно дотримуватися злагодженості, злагодженості, діяти поетапно. В першу чергу

потрібно визначити аудиторію, яка сприймає, виявити власні бажання і потреби: від точності у визначенні потреб аудиторії залежить успіх всієї іміджевої кампанії. Наступним кроком є вивчення реальних позитивних і негативних сторін об'єкта, образ якого створюється. Це необхідно для розуміння і виділення рис і якостей, на яких має бути зосереджено увагу суспільства, а на яких слід приховувати. Потім відбувається безпосереднє виявлення і порівняння існуючих і бажаних ознак, що допомагає зрозуміти, які якості і риси необхідно придбати для створення необхідного образу. Після цього проводиться підбір спеціальних інструментів і технік, за допомогою яких і буде створюватися потрібне зображення. І останній крок - це створення і коригування іміджу. Слід додати, що статус зображення необхідно постійно контролювати і контролювати, отримуючи люфт на об'єкт зображення від громадян і адаптуючи зображення до їх очікувань.

На практиці створення позитивного іміджу публічного службовця часто досягається за рахунок використання інструментів зв'язків з громадськістю, засобів оцифровки і шляхом орієнтації на особистісні риси, які іноді гіперболізують і штучно посилюють. Зокрема, до першої групи методів належить створення позитивних повідомлень і повідомлень для населення: регулярних офіційних привітань до публічних свят, вираження і вираження уваги громадськості, що забезпечує формування враження про турботу про населення з боку органів публічної влади. Створення вебсайтів для публічних органів належить до другої групи: такі методи допомагають ефективно висвітлювати роботу публічних службовців та інформувати населення про їхню діяльність, що створює підґрунтя для встановлення довіри та поваги між публічними службовцями та громадськістю. Третя група методів полягає в підкресленні позитивних характеристик публічного службовця, які підкреслюються безпосереднім контактом з громадянами. Сюди входить зовнішня привабливість, доброта і добрий гумор і т.д., адже зовні привабливі люди швидко і легко налагоджують контакт з оточуючими, несвідомо викликаючи симпатію до себе [59, с. 79].

Необхідно також працювати над удосконаленням механізмів формування іміджу органів публічної влади а саме, необхідно модернізувати правові механізми, тобто оновити нормативно-правову базу та затвердити дієвий кодекс етики для органів публічної влади. Кадрові та організаційно-правові механізми потребують змін в структурі управління органів, спрощення бюрократизованих зв'язків та подальшої цифровізації роботи, що беззаперечно буде позитивно впливати на діяльність органів. Фінансово-економічні механізми потребують пошуку додаткових джерел, що можна зробити за допомогою грантових коштів, коштів меценатів, а також спільно реалізуючи проєкти з іноземними країнами. Наукові механізми потребують постійного моніторингу ситуації та детального аналізу, для цього органам влади необхідно мотивувати громадянське суспільство до дій, оскільки цікаві соціологічні дослідження допоможуть проаналізувати поточні тренди та тенденції та здійснити відповідні дії.

Отже, формування позитивного іміджу органів публічної влади повинне базуватися на узгодженості і наступності, крім того, для ефективної розробки інструментів поліпшення іміджу необхідно працювати над ретельним аналізом і детальним вивченням кожного елемента структури управління.

### **3.2 Впровадження досвіду іноземних країн в українських реаліях**

Підвищення позитивного іміджу Інституту публічного управління є одним із шляхів його модернізації. Однією з ключових особливостей позитивного ставлення громадян до публічних службовців є професіоналізм.

Новий імідж повинен бути чітко структурований, керований, розроблений і реалізований за відповідною схемою, в залежності від обставин. Важливим елементом ефективного іміджу співробітників є рівень соціальної довіри до них, здатність нести відповідальність за прийняті рішення, харизма співробітників, внутрішня і зовнішня складова владного становища, вміння

презентувати себе, особистісний фактор і вироблені комунікативні навички [60].

Одним з елементів формування позитивного іміджу публічних органів та органів місцевого самоврядування слід вважати самоосвіту місцевих чиновників і службовців. Необхідно розвивати практику самоосвіти, яку часто використовують в органах публічної влади зарубіжних країн, адже сьогодні на публічну службу впроваджується характерний для європейських країн принцип навчання впродовж життя. Наш практичний досвід роботи показує, що спеціальна програма навчання в цій сфері повинна сприяти підвищенню рівня професійної компетентності співробітників у розвитку корпоративної культури [61]. Органи публічної влади та місцевого самоврядування повинні бути представлені в суспільстві у відкритий, прозорий та доступний спосіб для діалогу, дебатів, пропозицій та співпраці. Їх дії повинні бути публічними, підзвітними населенню, звітувати про плани, перспективи бізнесу, прийняття рішень, мотивації, засоби досягнення цілей [62].

Інтеграція України у світове співтовариство, розвиток і перехід до постіндустріальної та інформаційної епохи вимагають врахування основних векторів розвитку сучасних держав, впровадження нових інституційних форм та інноваційних технологій, необхідних для виконання нагальних завдань, викликаних сьогоденням. У цьому процесі важливу роль має відігравати ознайомлення з результатами культури глобального управління, вивчення і впровадження різноманітного досвіду західних демократій, їх оптимальна інтеграція в національний розвиток.

Анонсований шлях зближення України з Європейським Союзом включає не лише адаптацію вітчизняного законодавства до стандартів ЄС та реструктуризацію органів публічної влади, а й забезпечення та постійний контроль якості людських ресурсів. Європейські стандарти надання послуг, що становлять загальний інтерес, в основному засновані на об'єктивності, чесності і неупередженості, а також прихильності до інтересів суспільства. У зв'язку з цим важливим є питання підвищення рівня професіоналізму

публічних службовців. Компетентність публічних службовців є показником ефективності прийняття політичних рішень та прийняття рішень, що має серйозні політичні, економічні та соціальні наслідки для українського суспільства, від яких значною мірою залежить якість публічних послуг, що надаються населенню. [63, с. 70].

З огляду на те, що Україна не прийняла кодифікований нормативно-правовий акт, що регулює етичну поведінку публічних службовців, зазначаємо, що, враховуючи тенденцію до співпраці з Європейськими Співтовариствами для гармонізації принципів етичної поведінки з європейськими стандартами, досвід Республіки Польща є найбільш актуальним досвідом для України [64]

Проаналізувавши досвід іноземних країн щодо формування позитивного іміджу можна виділити основні етапи розвитку установи з врахуванням іміджевої політики (рис. 3.2).

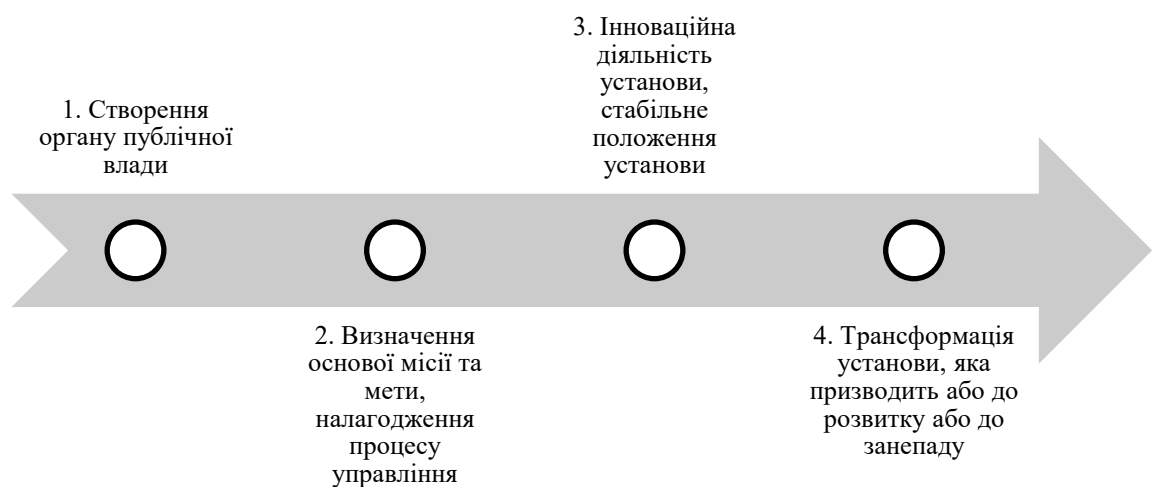


Рисунок 3.2 Етапи розвитку органу публічної влади з урахування іміджевої політики

Примітка. Складено автором.

Кожен крок повинен відповідати власній іміджевій політиці, як зовнішній, так і внутрішній, спрямованої на забезпечення максимальної вигоди і підготовку основи для успіху наступної фази. Успішність проходження кожного наступного етапу визначається адекватністю іміджевої

політики попередньої фази. Відповідно до практики країн ЄС зовнішній імідж установи повинен бути направлений на наступне:

- підкреслення в рекламі стабільної діяльності організації;
- постійний зв'язок (у тому числі зворотний) з існуючими клієнтами;
- реклама технологій організації в рекламних виданнях;
- початок соціальної реклами, що одночасно може використовуватися для апробації інноваційної діяльності організації;
- активне використання товарного знаку, логотипу, слоганів компанії у всіх видах іміджевої діяльності;
- початок зв'язків з громадськістю організації.

Іміджева політика сучасної України в цих умовах вимагає, наскільки це можливо, щоб керівництво держави забезпечувало її ефективність в найкоротші терміни, виконуючи певні функції і завдання. Головним завданням, яке Україна має вирішити на шляху до професійного формування іміджу держави на міжнародній арені, є створення державного механізму вироблення та реалізації іміджевої політики, а також державної системи контролю за виконанням завдань щодо підвищення рівня ефективності останньої. Необхідною умовою створення такого державного механізму є, перш за все, підвищення рівня зацікавленості органів публічної влади в проблемі, що має бути реалізовано шляхом розробки та прийняття відповідної нормативно-правової бази, через належний рівень фінансування промисловості та створення державного механізму швидкого реагування на проблеми ситуаційної картини [65].

Специфічним формуванням іміджу організації є наявність двох типів іміджу. Перший – інституціональний – це сприйняття організації як певного цілісного суб'єкта, для якого притаманні деякі соціопсихологічні характеристики. Друга, персоніфікована, виникає під впливом ототожнення організації з образом керівника або іншої особи, з яким пов'язана діяльність організації. Розглянемо докладніше питання про специфіку образу влади. Образ інституту влади має зовнішню і внутрішню форму. Слід зазначити, що

вплив зовнішніх факторів без урахування психологічних аспектів формування іміджу інституту влади може мати не тільки позитивні, а й негативні наслідки. У цьому ракурсі створення позитивного іміджу публічної влади та її ефективне управління може мобілізувати її невикористаний потенціал впливу на колективну свідомість і громадську думку, а також підвищити рівень довіри суспільства до інститутів влади [66, с. 161].

Підвищення іміджу публічних органів шляхом удосконалення інститутів зв'язку та цифровізації є на сьогодні одним із найефективніших механізмів покращення відносин між органами публічної влади та населенням у європейських країнах. Це пов'язано з декількома факторами:

1. активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, що значно збільшує сфери впливу іміджу публічних органів;

2. Підвищення іміджевої ролі інститутів комунікації та цифровізації в процесі забезпечення ефективної та якісної реалізації публічної політики [67].

Аналіз європейського досвіду формування позитивного іміджу органів державної засвідчив, що він, з одного боку, ґрунтується на сприйнятті їх діяльності громадськістю, а з іншого – обумовлений сприйняттям своєї роботи в системі публічного управління публічними службовцями. Проаналізувавши досвід зарубіжних країн варто виділити можливі шляхи покращення іміджу органів публічної влади в Україні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Шляхи впровадження досвіду зарубіжних країн в формуванні позитивного іміджу через процеси цифровізації

Країна	Способи адаптації досвіду в Україні
1	2
Польща	Активний розвиток цифрових послуг як спосіб підвищення довіри населення до органів публічної влади та прийняття загального кодексу етики.

## Продовження таблиці 3.2

1	2
Естонія	Створення спеціалізованої академії для підвищення навичок низькокваліфікованих та літніх людей з метою їх перекваліфікації та підвищення рівня грамотності населення
Великобританія	Проведення конкурсів для дітей та підлітків від імені органів публічної влади
Німеччина	Організація відкритих конкурсів щодо прийняття високоякісних управлінських рішень, що сприятиме поширенню інформації серед населення
Фінляндія	Розвиток комунікаційної системи між органами та населеннями та зв'язку в країні
Ірландія	Організація програми «Школа цифрового чемпіона», яка допомагає студентам з цифровими навичками.

Примітка. Складено автором.

Імідж публічної влади є центральним елементом сфери нематеріальних ресурсів. Це залежить від декількох факторів. Перш за все, імідж має інституційну та персоніфіковану складову. Інституційна складова визначається сприйняттям громадою публічної влади як єдиного суб'єкта, а витіснений компонент визначається як діяльність певних осіб, що належать до цього суб'єкта. По-друге, концентрація зусиль на формуванні інституційної або особистісної складової залежить від типу домінуючих відносин, властивих суспільству. Тому, якщо в суспільстві переважає раціональний тип панування, зусилля повинні зосереджуватися на забезпеченні інституційної складової образу публічної влади, якщо вона традиційна, то повинна враховувати специфіку традиції і, якщо вона харизматична, то на формування сприятливого особистісного образу.

Формування і використання привабливого іміджу керівного органу є важливим фактором не тільки політичного успіху (перемоги над електоратом), а й ефективної управлінської діяльності. Тому створення образів вимагає значних політичних, організаційних, ідеологічних, психологічних і соціально-

психологічних зусиль і має ґрунтуватися на певних теоретичних припущеннях, принципах і технологіях.

Скоординованість проведення іміджевих кампаній та проектів – це обов'язкова умова і необхідний атрибут для отримання бажаного результату. Вважаємо, що для формування позитивного іміджу країни необхідна спеціально створена структура управління іміджем, яка координує та контролює реалізацію іміджевої політики держави. Така служба управління іміджем має відповідати за міжнародне інформаційно-комунікаційне середовище, розробляти іміджеві проекти, контролювати результати та відповідати за їх повну реалізацію. При цьому ЗМІ, бізнес-структури, науково-освітні центри, діаспори співвітчизників за кордоном, заклади культури та спортивні організації повинні використовуватися як важелі впливу на думку світової спільноти. Передумовою позитивного сприйняття країни, успішного розвитку внутрішнього PR є формування єдиного, загального, прийнятного для більшості суспільства, різних верств і соціальних груп. Необхідно визнати систему цінностей, моральні орієнтири в житті суспільства, які зможуть об'єднати націю. Щодо формування національної ідеї, то слід зазначити, що пошуки тривали невиправдано довго. Для створення позитивного іміджу базуючись на досвіді зарубіжних країн необхідно:

- впровадження практики самоосвіти публічних управлінців в сфері іміджевих технологій;
- інтеграція України в міжнародну комунікаційну систему та постійний обмін досвідом;
- гармонізація українського законодавства до Європейських країн у сфері формування іміджу органів публічної влади;
- формування безперервної комунікації з громадянами;
- активне використання бренду як базису для формування позитивного іміджу;
- підвищення іміджу державних органів шляхом удосконалення інститутів зв'язку та цифровізації;

- скоординованість проведення іміджевих кампаній та проектів;
- залучення ЗМІ, бізнес-структури, громадські організації до формування позитивного іміджу органів публічної влади.

Отже, імідж органів публічної влади потребує змін, тому варто розробити детальну програму формування позитивного іміджу, що збільшить рівень довіри населення до органів влади та підвищити загальну ефективність. Для цього необхідно постійно аналізувати досвід розвинених країн та за допомогою бенчмаркінгу адаптовувати в Україні.

## ВИСНОВКИ

Чіткого визначення поняття «іміджу» у сфері публічного управління наразі не існує, проте можна сказати, що імідж - це певний штучний образ, який формується під впливом думки громадськості. Імідж публічного службовця – це сукупність професійних та службових якостей, які є дуже важливими для суспільного середовища. Важливо зазначити, що в Україні є досить велика кількість нормативно-правових актів, які впливають на процес формування іміджу органів публічної влади, що відображає необхідність модернізації іміджу та постійної роботи над ним. До основних складових іміджу відноситься стиль, ідеологія та кредитність. Надання позитивного іміджу інституту публічних послуг є одним із способів його модернізації. Однією з ключових особливостей позитивного ставлення громадян до публічних службовців є професіоналізм. З огляду на важливість формування іміджу публічних управлінців, його побудова повинна здійснюватися за деякими основними принципами. До базових принципів формування іміджу можна віднести стратегічність, справедливість, стабільність та системність. Створення іміджу органу публічного управління є питанням стратегічного планування його діяльності.

Отже в магістерській роботі я

- вивчила сутність іміджу, основні складові та принципи формування;
- проаналізувала досвід зарубіжних країн щодо формування позитивного іміджу органів публічної влади;
- проаналізувала імідж Хмельницької районної військової адміністрації та основні принципи його формування;
- дослідила основні методи та чинники формування позитивного іміджу органів публічної влади в Україні;
- визначила основні напрямки формування позитивного іміджу органів публічного управління;

- запропонувала способи впровадження досвіду іноземних країн в українських реаліях.

Для всебічного аналізу можливих шляхів формування позитивного іміджу необхідно дослідити досвід зарубіжних країн. Багато країн для формування позитивного іміджу використовують процеси цифровізації, зокрема, удосконалюють публічні послуги. Наприклад, Естонія працює над підвищенням кваліфікації літніх людей в ІТ та підтримує молодих фахівців в цій сфері, для того щоб підвищити імідж органів влади. Великобританія також активно працює з дітьми та організовує студентські конкурси від імені органів публічної влади. Німеччина проводить щорічні церемонії нагородження за нові високоякісні рішення, ініційовані національними навчальними закладами та установами. Фінляндія використовує сучасні технологічні рішення для налагодження системи комунікації з громадянами. Також Данія, Польща та Нідерланди впровадили етичні кодекси для публічних управлінців. На сьогодні немає єдиного підходу до формування позитивного іміджу, проте для адаптації досвіду в Україні необхідно враховувати економічний потенціал, культурні особливості суспільства та політичні умови.

Також для системного аналізу іміджу Хмельницької районної військової адміністрації було проведено опитування. В результаті було опитано 63 людини різного віку. Більшість опитаних відповіли, що вони цікавляться діяльністю органів публічного управління, оскільки це пов'язано з навчанням чи професійною діяльністю. Варто зазначити, що Лише 32% всіх опитаних позитивно відносяться до роботи органів, проте більшість все ж таки відчуває негатив та критично ставиться до роботи, що свідчить про низький рівень довіри до населення. Респонденти відповідали на питання чи підписані вони на соціальні мережі органів публічної влади, в результаті було виявлено, що 63% серед підписок мають офіційні канали тих чи інших органів. Цікаво, що більшість вказували на те, що слідкують за Президентом України в Instagram, читають публікації Міністра Мінцифри Федорова та слідкують за діяльністю

Хмельницької міської ради. Також респонденти відмітили, що для них надзвичайно важливими є компетентність публічних службовців та якість надання публічних послуг, при цьому більшість все таки вказує на скоріше негативний імідж органів. Результати опитування свідчать, що Хмельницька районна військова адміністрація веде не достатню інформаційну роботу органу, на відміну від міської ради, яка веде надзвичайно активну іміджеву політику.

Основною метою створення механізму управління іміджем є забезпечення сприятливих економічних і організаційних умов для досягнення цілей управління. Важливо зазначити, що загальний механізм формування позитивного іміджу органів публічної влади складається з правових, організаційно-інституційних, кадрових, фінансово-економічних, наукових, інформаційно-технологічних та моніторингових механізмів, які впливають на сам процес формування. Створення позитивного іміджу органу публічної влади вимагає системних дій щодо удосконалення всіх наявних механізмів.

Серед системних складових формування іміджу органів публічної влади особливе місце займає комунікативний аспект, оскільки сама комунікація є потужним засобом формування міжінституціональних відносин в суспільстві. З огляду на важливість формування іміджу органу, його побудова повинна здійснюватися відповідно до основних принципів. Для формування позитивного іміджу Хмельницької районної військової адміністрації необхідно розробити відповідну Програму формування позитивного іміджу, яка б визначала організаційне та дослідницько-аналітичне забезпечення заходів програми, удосконалення програм із навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб та модернізацію комунікативної діяльності відповідної адміністрації. Можна виділити такі напрямки покращення іміджу районної адміністрації як визначення основних потреб громадян, а в разі необхідності - потреби окремих соціальних груп, і на цій основі - побудова основних засад (принципів) оновленого іміджу органів влади, Доповнення цих принципів необхідними характеристиками з урахуванням потреб масової

суспільної свідомості в бажаному образі та можливостей органу публічної влади їх демонструвати, перекладення основних характеристик іміджу на різні канали комунікацій органів публічної влади в зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах. Необхідно також працювати над удосконаленням механізмів формування іміджу органів публічної влади а саме, необхідно модернізувати правові механізми, тобто оновити нормативно-правову базу та затвердити дієвий кодекс етики для органів публічної влади. Кадрові та організаційно-правові механізми потребують змін в структурі управління органів, спрощення бюрократизованих зв'язків та подальшої цифровізації роботи, що беззаперечно буде позитивно впливати на діяльність органів. Фінансово-економічні механізми потребують пошуку додаткових джерел, що можна зробити за допомогою грантових коштів, коштів меценатів, а також спільно реалізуючи проекти з іноземними країнами. Наукові механізми потребують постійного моніторингу ситуації та детального аналізу, для цього органам влади необхідно мотивувати громадянське суспільство до дій, оскільки цікаві соціологічні дослідження допоможуть проаналізувати поточні тренди та тенденції та здійснити відповідні дії.

Щоб ефективно створити бажаний образ публічного службовця, необхідно дотримуватися злагодженості, злагодженості, діяти поетапно. При формуванні образу органу в першу чергу необхідно говорити про образ керівника цього органу, адже саме він формує перше враження про орган, тому варто вести активну інформаційну політику про діяльність керівника, організувати відкриті зустрічі, заходи з громадськістю та вести соцмережі. Для підвищення іміджу органів публічної влади необхідно:

- комплексно оцінити фактори, які шкодять іміджу та провести SWOT-аналіз;
- розробити методичні рекомендації щодо навчання посадових осіб місцевого самоврядування про методи та інструменти формування позитивного іміджу;
- удосконалювати систему надання адміністративних послуг;

- проводити постійний моніторинг громадської думки щодо іміджу;
- модернізувати наявні сайти органів публічної влади до міжнародних стандартів;
- розробити єдиний етичний кодекс посадових осіб;
- налагодити систему комунікації з громадськістю;
- впровадити систему оцінювання лідерських та управлінських якостей;
- модернізувати систему мотивації публічних службовців.

Отже, формування позитивного іміджу є важливим завданням органів публічної влади, оскільки це має свої переваги, а саме збільшує наявний рівень довіри населення до публічних службовців та допоможе удосконалити процес управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Западинчук О. Формування іміджу публічної служби в умовах інформаційного суспільства. Державне управління та місцеве самоврядування 2014 вип. 3 4. С. 3-13
2. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу публічного службовця. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=patp\\_2013\\_1\\_22](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=patp_2013_1_22)
3. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання К.: Університет «Україна». 2008. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1776\\_66617386.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1776_66617386.pdf)
4. Bird P. Sell yourself. Persuasive tactics to boost your image. Paperback. London, 2009. 135 p.
5. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів публічної влади: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 316 с. 55.
6. Серьогін С. М. Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства: дис. д-ра наук з держ. упр. Київ, 2004
7. Атаманська К. І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях. Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія 37 2 2012. С. 28-32.
8. Про схвалення Програми Інвестиційний імідж України Розпорядження Кабінету Міністрів України; Програма, Заходи від 17.08.2002 № 477-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/477-2002-p#Text>
9. Про схвалення Концепції Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008-2011 роки

Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 06.06.2007 № 379-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2007-p#Text>

10. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів публічної влади Указ Президента України від 01.08.2002 № 683 2002. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/683\\_2002#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/683_2002#Text)

11. Про державну службу Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

12. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування НАДС; Наказ, Правила від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

13. Про очищення влади Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>

14. Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII Закон України «Про запобігання корупції» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>

15. Про соціальний діалог в Україні Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI Закон України «Про доступ до публічної інформації» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>

16. Про доступ до публічної інформації Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

17. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки Указ Президента України; Стратегія від 01.02.2012 № 45 2012 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45\\_2012#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45_2012#Text)

18. Наказ Національного агентства України «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»

19. Гринько Т. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств 2014. № 2. С. 56 -58

20. Гудзь Є. А. Авторитет як основне поняття соціальних дисциплін. Мультиверсум. Філософ. альманах.К. Центр духов. культури. 2006.

21. Бліщук К. Інструменти державного впливу на регіональний економічний розвиток. Демократичне врядування: науковий вісник. 2013. Вип. 5
22. Гаман Т.В. Роль морально-етичних норм і професіоналізму публічних службовців у сучасних умовах. Університетські наукові записки. 2009. № 1 29. С. 366–370
23. Ганущак-Єфіменко Л. М. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 1. С. 90-100
24. Захарова О. В. Організація діяльності публічного службовця: навчальний посібник. Донецьк, 2013. 342с.
25. Падафет Ю. Г. Етична складова профілю особистості керівника публічної служби. Теорія та практика публічного управління. 2013, вип. № 4. С. 380 - 387. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN\\_Tpdu\\_2011\\_4\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN_Tpdu_2011_4_55)
26. Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади. Вісник публічної служби України, 2016. № 2. С. 20–23.
27. Козачук М. Принципи формування позитивного іміджу органів влади. 2019 .URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36153/1/147.pdf>
28. Мамонтова Е. Імідж органу публічної влади: структура та функції. Актуальні проблеми публічного управління. 2013. С. 90-93
29. Офіційний вебсайт Міністерства адміністрації та впровадження цифрових технологій Республіки Польща. URL: <https://www.gov.pl/cyfryzacja-wkrotcekolejne-ulatwienia-dla-rodzicow>
30. Офіційний вебсайт Міністерства економіки та комунікацій Естонії. URL: <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid-infouhiskond-it-oskused-jateadmised#--ikt-alase-karjriinfo-hankimine-ja-levitamine>
31. Офіційний вебсайт Центру урядового зв'язку Великої Британії. URL: <https://www.gchq.gov.uk/features/students-show-innovative-ideas-gchqhostedyoung-entrepreneurs-competition>

32. Офіційний вебсайт Федерального міністерства транспорту і цифрової інфраструктури Німеччини. URL: <https://www.bmvi.de/DE/Home/home.html>

33. Офіційний вебсайт Міністерства транспорту і комунікацій Фінляндії. URL: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80121>

34. Офіційний вебсайт Міністерства зв'язку, енергетики і природних ресурсів Ірландії. URL: <https://www.dccae.gov.ie/en-ie/communications/topics/Digital-Strategy/schools-and-education/school-digital-champion-2019---2020>

35. Кириченко Г.В. Компаративний аналіз кращих світових практик формування позитивного іміджу органів публічної влади № 11. 51 . Vol.3, November. 2019.

36. Лахижа М.І. Розвиток електронного урядування в Республіці Болгарія. Публічне управління: теорія та практика. 2016. Вип. 1. С. 24-29.

37. Чевганова, В. Я., Перевертайло Т. С. Оцінка іміджу підприємства. 2018 . URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/4593>

38. Тесленок, І. М., Павлова, А. О., Павлова, А. А. 2018. Огляд сучасних методів оцінки іміджу промислового підприємства. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3926>

39. Розпорядження Хмельницької районної державної адміністрації від 10.02.2021 №38 2021-р. Про затвердження регламенту Хмельницької районної державної адміністрації Хмельницької області. URL: <https://km-rda.gov.ua/2721-2>

40. Топольницька Т. Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. Електронне наукове видання «Економіка та суспільство». 2019. С. 593-594.

41. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. 2012 . URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29499/3/Iliashenko%2cKolodka\\_Image.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29499/3/Iliashenko%2cKolodka_Image.pdf)

42. Устенко, А. О., Перезовова І. В., Малинка О. Я. Оцінка іміджу підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва 2. 2. 2016. С.34-40.
43. Рейтинги міст України – третє муніципальне опитування IRI 2017. URL: <https://khm.gov.ua/uk/content/miska-vlada-pokrashchuye-imidzh-mista-tak-vvazhayut-hmelnichany>
44. Гринько, Т. В., Тімар І. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії 6 1. 2016. С. 85-90
45. Ілляшенко С. М. Колодка А. В. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. 2013 . URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/29499/3/Iliashenko%2cKolodka\\_Image.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/29499/3/Iliashenko%2cKolodka_Image.pdf)
46. Глуценко, К. С. Сучасні механізми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: теоретико-методологічний аналіз. Інвестиції: практика та досвід 14. 2016. С. 70-74.
47. Шульц, В. І. Чинники формування позитивного іміджу публічного службовця. 2018. Редакційна колегія. С. 119-122
48. Сінчук А. Позитивний імідж публічного службовця як інструмент формування партнерських стосунків між органами публічної влади та населенням. Сучасні проблеми управління 2021. С. 78-80.
49. Щербак Н. В. Формування позитивного іміджу органів публічної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні. Право та державне управління. 2016. № 1. С. 94-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu\\_2016\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2016_1_17)
50. Мельникович В. М., Лесик І, І. Створення іміджу органу публічного адміністрування. 2020 URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2020.10.15.%20KhNUCEA.%20Internet%20conference.%20Materials.pdf#page=280>

51. Сергієнко Т.І. Формирование концепции эффективного лидерства и управления как стратегии развития организации в условиях социальных изменений Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos. Tarpautinė mokslinė - praktinė konferencija 2018 m. gegužės 11-12 d., Marijampolė, Kaunas Tezių rinkinys internete . P. 141-142.

52. Криштоп, Т. В. Формування іміджу керівника в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 18-19 квітня 2019 р.–Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 223-234

53. Кравченко, Т. А. Професіоналізація посадових осіб місцевого самоврядування як фактор формування іміджу об'єднаних територіальних громад. Видання здійснено за підтримки Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні С. 26-28

54. Колісник В. Сисак А. Формування позитивного іміджу органів публічної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36155/1/152.pdf>

55. Стадніченко О. І. Особливості формування іміджу публічних службовців в Україні. Суспільні науки: історія, сучасний стан та перспективи досліджень. 2018. С. 106-110.

56. Бич М. Теоретичні основи механізму формування іміджу органу місцевого самоврядування. 2021. С. 27-30

57. Артишкова І.В. Застосування брендингу особистості для створення ділової репутації. 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

58. Палюх С. Формування позитивного іміджу органів публічної влади. 2020 . URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38919/1/371.pdf>
59. Сінчук А. Позитивний імідж публічного службовця як інструмент формування партнерських стосунків між органами публічної влади та населенням. Сучасні проблеми публічного управління 2020. С.77-82.
60. Розбудова іміджу інститутів сектору безпеки України: *viribus unitis*. К.; Женева; Луганськ: Янта. 2014 с. 97
61. Берницька Д. І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. 2017. URL: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_3/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_3/41.pdf)
62. Вербицька Г. Міжнародний імідж України: проблеми та шляхи формування. 2017. URL: [http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk\\_1\\_1/knukim\\_zbirka\\_170x265mm\\_CMUK\\_part\\_2\\_print.pdf](http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk_1_1/knukim_zbirka_170x265mm_CMUK_part_2_print.pdf)
63. Проскурякова К. С. Європейські стандарти публічної служби: досвід Польської республіки. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2014. Вип. 1. С. 69-72
64. Почитайлова, Н. В. Досвід трансформування етики публічних службовців у контексті нової управлінської парадигми: зарубіжний досвід та українська практика. 2019
65. Качинська, Н. О. Іміджева політика України в контексті євроінтеграції. *Actual problems of international relations* 2.114 2013 . URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/viewFile/5841>
66. Солових, Є. М. Складові іміджу органу місцевого самоврядування: загальна характеристика. *Сучасне суспільство* 2 1 2015 : 160-169.
67. Арсенович Л. А. Формування позитивного іміджу публічних інституцій у сфері зв'язку та цифровізації: досвід країн ЄС. Державне управління: теорія та практика. 2018. С. 100–106. URL: <http://www.e-ratp.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/67a12d71-b870-4ce5-805e4feb87d54bfc.pdf> дата звернення 01.11.2021

## Перелік питань для соціопитування

1. Вкажіть ваш вік
  - а) до 25;
  - б) 25-40;
  - в) 40-60;
  - г) більше 60;
2. Вкажіть вашу стать:
  - а) жіноча;
  - б) чоловіча;
3. Вкажіть де ви працюєте/навчаєтесь
4. Чи цікавитесь ви діяльністю органів публічного управління?
  - а) так, під час професійної діяльності;
  - б) так, оскільки навчання пов'язане з цією сферою;
  - в) так, у вільний час;
  - г) ні, це зовсім не в межі моїх інтересів;
  - д) рідко читаю щось пов'язане з цим;
  - е) дізнаюся інформацію від друзів або родичів;
  - ж) час від часу слідкую за діяльністю деяких органів;
5. Чи хотіли би ви бути публічним службовцем?
  - а) так;
  - б) ні;
  - в) не задумувався (лась);
6. Яке ваше ставлення до роботи органів публічної влади;
  - а) позитивне;
  - б) негативне;
  - в) нейтральне;
7. Чи підписані ви на соціальні мережі якогось органу публічної влади?
8. Якщо у попередньому питанні відповіли так, то вкажіть за ким ви слідкуєте:

9. Про який орган ви найчастіше зустрічаєте інформацію в інтернеті?

- а) обласна рада;
- б) міська рада;
- в) районна військова адміністрація;
- г) районна рада.

10. Як ви вважаєте, чи потрібно органам публічного управління працювати над своїм іміджем?

- а) так
- б) ні

11. Чи потрібно органам публічної влади виділяти додаткове фінансування для реалізації заходів спрямованих на формування позитивного іміджу?

- а) так, потрібно виділяти більше коштів;
- б) так, але обсяги коштів повинні бути мінімальними, оскільки потрібно вдосконалювати вже наявну систему;
- в) ні, це не потрібна витрата коштів.

12. Чи стикались ви з роботою Хмельницької районної військової адміністрації?

- а) так;
- б) ні;
- в) ні, але чув (ла) відгуки інших;

13. Що для вас важливо при відвідуванні органу публічної влади?

- а) зовнішній вигляд публічних службовців;
- б) ввічливість спілкування та комфортний клімат;
- в) компетентність управлінців;
- г) чистота приміщень;
- д) наявність стенду з інформацією або QR-коду з відповідями на основні питання;
- е) якісне надання послуги;

14. Яка складова є для вас основною складовою іміджу публічного службовця?

- а) компетентність;
- б) зовнішній вигляд;
- в) комунікативність;
- г) ввічливість.

15. Чи стикались ви з грубістю від працівників органів публічної влади?

- а) так;
- б) ні.

16. Оцініть роботу органів відповідно до ваших вражень (1 бал – мінімальний, 5 – максимальний):

- а) Обласна рада;
- б) районна рада;
- в) міська рада;
- г) обласна військова адміністрація;
- д) районна військова адміністрація.

17. Якщо ви стикались з роботою ЦНАПів, оцініть їх роботу від 1 до 5

18. Якщо ви переглядали сторінки Хмельницької районної військової адміністрації в соціальних мережах, оцініть їх від 1 до 5.

19. Як ви оціните імідж органів публічної влади?

- А) скоріше позитивний;
- Б) позитивний;
- В) середній;
- Г) скоріше негативний;
- Д) негативний.

20. Як ви оціните імідж працівників органів публічної влади?

- А) скоріше позитивний;
- Б) позитивний;
- В) середній;
- Г) скоріше негативний;

Д) негативний.

21. Яка з порад є найбільш дієвою при формуванні позитивного іміджу особи для вас?

А) Намагайтеся зменшити соціальну дистанцію зі своїми колегами (радісно вітайте своїх співрозмовників міцними рукостисканнями і доброзичливим поглядом, звертайтеся до людей по імені);

Б) В конфліктних ситуаціях намагайтеся досягти компромісу (під час дискусій уважно слухайте свого опонента, поставтеся до його позиції з розумінням, не наполягайте тільки на своєму, а беріть до уваги інтереси співрозмовника);

В) Підтримуйте і за можливості допомагайте своїм колегам долати трудові та життєві труднощі;

Г) Прислухайтеся до думки своїх товаришів по службі (не сприймайте агресивно зауваження на свою адресу, краще подумайте, як можна себе удосконалити);

Д) Ведіть себе впевнено та спокійно

22. Що б ви порекомендували удосконалити місцевим органам виконавчої влади у своїй діяльності?

**Виконала:** студентка

магістратури за спеціальністю

281 Публічне управління та

адміністрування заочної форми навчання

\_\_\_\_\_ Наталія СИВОПЛЯС

**Науковий керівник :**

доцент кафедри публічного

управління та адміністрування,

к .держ. упр., доцент

\_\_\_\_\_ Руслан ЧЕРКАСЬКИЙ

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного управління

та адміністрування, д. держ. упр.,

професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ