

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Формування позитивного іміджу керівника в публічному управлінні гендерний аспект»*

**Виконав(ла):** студент(ка)  
магістратури за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
**Сітарук С.В.**

---

**Керівник:** Старший  
викладач кафедри  
**Марущин Ю.В.**

---

**Рецензент:** \_\_\_\_\_  
(

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3-5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ТА МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	6-30
1.1. Теоретичний аспект поняття та сутності іміджу керівника в системі публічного управління.....	6-16
1.2. Базові аспекти формування та визначення класифікації іміджу керівника в системі публічного управління.....	16-20
1.3. Основи соціального та психологічного формування керівника в системі публічного управління, світовий досвід.....	20-30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО РОЗВІТКУ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	31-50
2.1. Механізм формування іміджу керівника у сфері публічного управління .....	31-35
2.2. Організаційна діяльність керівника в системі публічного управління як процес та засіб іміджу в досягненні результативності .....	36-42
2.3. Особливий статус державних службовців як чинник підвищених вимог до професійних навиків керівника у публічному управлінні.....	42-50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА НА ПРАКТИЦІ ЗА ГЕНДЕРНИМ АСПЕКТОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ .....	51-70
3.1. Удосконалення механізму формування позитивного іміджу державного службовця - керівника в системі публічного управління	51-58
3.2. Впровадження гендерної паритетності та суспільної оцінки професійної діяльності керівника в системі публічного управління .....	58-70
ВИСНОВКИ.....	71-72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73-78
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Запровадження демократичних та європейських стандартів в систему публічного управління передбачає імплементацію і популяризацію цінностей і принципів належного врядування таких як відкритість, прозорість, доброчесність, ефективність, результативність, та має на меті формування партнерських відносин між владою і громадянським суспільством на основі довіри. Формування позитивного іміджу керівника органів виконавчої влади є складним та багатофакторним феноменом. Оскільки через діяльність органів влади та їхніх керівників формується довіра населення до них, то актуалізується питання формування позитивного іміджу керівників органів виконавчої влади, як одного з якісних показників ефективності діяльності, сприйняття та оцінювання з боку громадськості.

Актуальність обраної теми зумовлена кризовим станом вітчизняної публічної служби, очевидними проявами якого є недостатній рівень професіоналізму й моральної стійкості державних службовців та керівників - службовців, поширення таких аномальних явищ, як хабарництво, корупція, байдуже ставлення до інтересів суспільства, держави і громадянина.

Дослідження проблематики іміджу та репутації в цілому і формування позитивного іміджу у сфері державного управління, зокрема органів державної влади та місцевого самоврядування, відображені в роботах таких науковців: К. С. Глущенко [5], Л. Б.Возна [4], О.Б. Босак [4], О.В. Жавнерчик [10], В. М. Мартиненко [13], І. В. Пантелейчук [21], Г. Г. Поченцов [23], та багато інших.

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

Метою даної роботи є розроблення пропозицій з удосконалення механізму формування позитивного іміджу керівника в органах виконавчої влади відповідно до викликів сучасності а також визначення шляхів удосконалення підвищення репутації керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах..

Для виконання поставленої мети були сформульовані такі завдання роботи:

- розгляд наукових підходів до визначення теоретичної сутності іміджу керівника з урахуванням його змісту;
- визначення складових іміджу керівника в органах публічної влади;
- дослідження факторів, які впливають на імідж керівника в органах публічної влади;
- огляд структури механізму формування іміджу;
- дослідження впливу параметрів зовнішності на формування оцінних суджень пересічними представниками громади;
- розроблення динамічної моделі формування професійного іміджу керівника в органах виконавчої влади;
- визначення напрямів удосконалення механізму формування позитивного іміджу керівника в органах виконавчої влади.

Об'єктом дослідження є процес формування професійного іміджу та репутації керівника в органах публічної влади.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні і практичні аспекти формування іміджу керівника органів публічної влади. Теоретичною і методичною основою магістерської роботи є фундаментальні положення економічної науки, іміджеології, положення PR-менеджменту, матеріали наукових та періодичних видань, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів Інтернет-мережі, розробки вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань технологій побудови іміджу керівника та формування репутації керівника в органах публічної влади.

В процесі дослідження використано методи узагальнення, індукції і дедукції. З метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукової абстракції – для розкриття змісту понять, вивчення проблем аналізу, пошуку шляхів удосконалення формування іміджу та репутації керівника; аналізу та синтезу, індукції та дедукції, кількісного та якісного аналізу – для вивчення світового досвіду підвищення іміджу та репутації державного службовця як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування; діалектичний – для дослідження суперечностей цілей та наслідків формування репутації керівника публічної влади.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, розкрито стан її наукової новизни, визначено мету, завдання, методи дослідження, охарактеризовано інформаційну базу роботи, її наукове та практичне значення.

У першому розділі – розглянуто теоретичні підходи до визначення понять та суті репутації та іміджу керівника публічного управління як складову державної служби. Надано дефініцію сутності поняття «імідж». Виокремлено наступні складові іміджу: стиль, ідеологія, кредитність. Встановлено, що репутація формується і існує в просторі суспільного дискурсу як соціальне уявлення, визначаючи суспільні переваги.

У другому розділі – розкрито чинники репутації та іміджу державного службовця. Однією з основоположних характеристик позитивного ставлення громадян до державних службовців є професіоналізм. Досягнення взаєморозуміння з громадянами має бути пріоритетним напрямком розвитку особистості керівника публічного управління та державного службовця. Найчастіше фахівці з публічного управління наголошують на таких професійних та особистих рисах, які мають бути притаманними для державних службовців та складати основу їх особистого іміджу як доброчесність, гуманізм, гуманітарна освіченість, компетентність, ерудованість, динамізм, активність, працелюбність, послідовність, швидка реакція на ситуацію, моральна надійність, дотримання етикету, дисциплінованість, вміння впливати на людей справою, словом і зовнішньою естетичною привабливістю.

У третьому розділі – запропоновано практичні рекомендації щодо розробки інструментарію дослідження проблем підвищення іміджу та репутації керівника. Визначено, що брендінг - це спроба впливати на оточуючих з метою досягнення особистої вигоди чи винагороди. Бренд має бути видимий для зовнішнього світу. Це усвідомлене просування репутації, яка в звичайних умовах, може виникати незалежно від наміру

Практичне значення магістерської роботи полягає в науково-обґрунтованому аналізі механізму формування іміджу керівника в органах публічної влади та розробленні рекомендацій щодо формування позитивного ставлення з боку громадськості до керівника.

## РОЗДІЛ І

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ТА МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Теоретичний аспект поняття та сутності іміджу керівника в системі публічного управління.

Керівники органів публічної влади в сучасному світі державо будування виконують важливе завдання втілення дієвого механізму співпраці з громадськістю. Таким механізмом виступає позитивний імідж керівника органів публічної влади, який є якісним показником ефективності їхньої діяльності, створює можливість забезпечення підтримки управлінських рішень серед широких верств населення. Існуючі проблеми формування позитивного іміджу державного службовця – керівника розглядаються як з точки зору формування певного типу (типажу) поведінки, так і його штучності, тобто ілюзорності, що часто не відповідає реальності. До політичного лексикону термін «імідж» увійшов на початку 1960-х рр. у зв'язку з характеристикою публічної діяльності кандидата, зверненої до виборців. Специфіка іміджу в політиці у тім, що він виступає як продукт і товар, що вимагає просування, оскільки більшість електорату обирає привабливий та прийнятний імідж. Передумовами для створення теорії іміджу стали теорії структуралізму (Е. Тітченер), біхевіоризму, когнітивізму (Дж. Бруннер), психоаналізу (З.Фрейд, К. Юнг), теорії діяльності (Б. Ананьєв, Л. Виготський, О. Леонтьєв, В. Мясіщев, С. Рубінштейн), ідентифікації (М. Вебер, П. Сорокіч), особистого сприйняття (Г. Андрєєва, Б. Ломов, І. Кон, О. Леонтьєв). Значний вплив на створення та дослідження теорії іміджу мала теорія соціоніки, котра описує динаміку іміджів, символів, орієнтацій політичних партій у залежності від психоемоційних запитів суспільства. Імідж – це певний образ, який людина, своє «Я», представляє світові, також це своєрідна самопрезентація. З одного боку, це інформація для навколишнього світу, з іншого – це шлях досягнення певної власної мети, очікуваний результат. Важливою особливістю іміджу є його активний статус і динамічність, мінливість. Він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність і вчинки як окремих людей, так і групи людей. У сучасній науковій літературі існує безліч підходів до визначення поняття імідж, це пов'язано з тим, що його еволюція відбувалася упродовж тривалого історичного періоду і була об'єктом дослідження

різних галузей науки, таких як філософія, політологія, соціологія, економіка, психологія, тому, якщо розглядати слово «імідж» з етимологічної точки зору, можна говорити про його неологічний статус (нові властивості усталеної термінології).

Розглянемо науковий підхід до трактування категорії «імідж»:

Філософський:

Універсальна категорія соціального пізнання, завдяки якій формується сучасна ціннісна система та індивідуальна картина світу індивіда;

Політологічний:

Створюваний навколо конкретної особи імідж з метою її популяризації та здійснення психологічного впливу на громадську думку. Політик виступає в ролі символу, що полегшує його ідентифікацію електоратом;

Соціологічний:

Імідж є інструментом соціальної стратифікації і виражає прагнення людини до соціальної самоідентифікації та адаптації. Основою для іміджу є стереотипи в суспільстві;

Економічний:

Репутація, образ, що зумовлює зміни економічних характеристик носія іміджу. Імідж є інструментом стратегічного управління;

Психологічний:

Образ, що з'являється завдяки соціальному пізнанню, є знаком, символом, що впливає на сфери свідомого і підсвідомого в людині.

Імідж з погляду соціології — мистецтво управління враженням. У політичних науках та комунікативістиці - імідж це набір певних якостей, які люди асоціюють з певною індивідуальністю політика; імідж - це уявлення про те, яким має бути лідер. Г. Почепцов виокремлює особливий тип персонального іміджу - імідж-репутацію, коли клієнт самостійно формує образ шуканого об'єкта довіри під впливом реклами [24, с. 15].

У публічному управлінні визначено такі поняття, як «імідж органів виконавчої влади», «імідж державної служби», «імідж державного службовця», «політичний імідж». Н. Ларіна при аналізі поняття «політичний імідж», зазначає, що він є образом суб'єкта політики, що цілеспрямовано формується і покликаний здійснити

емоційно-психологічний вплив на об'єкти політики з метою популяризації політики чи діяльності [17, с. 21].

У політичному маркетингу імідж є комплексом заходів для підвищення адекватності кандидата його потенційному електорату, що пов'язане із завданням його «просування» на політичному ринку. Близьким до цього є тлумачення

Є. Ромата, який наголошує на необхідності впровадження елементів маркетингу у практику публічного управління. Зокрема, маркетинг публічного управління він вважає галуззю некомерційного маркетингу, що становить сукупність відносин між суб'єктами публічного управління та споживачами результатів їх діяльності, яка характеризується спрямованістю на задоволення потреб об'єктів маркетингу в обмін на їх підтримку [19, с. 260].

Отже, імідж керівника в органах публічної влади з одного боку можна визначити як явище і як процес повної адаптації та соціалізації, під час якого відбувається засвоєння необхідної для виконання результативної роботи соціальної інформації й відповідної соціальної ролі через набуття адекватного іміджу, який в закодованому вигляді транслює соціально значущу інформацію, а з іншого – він віддзеркалює тенденції зміни масової свідомості, перебуває на межі реального і бажаного, сприйняття і уяви, як синтетичне поєднання візуальної, діяльнісної (дії, поведінка, стиль керівництва, виконання функціонально-посадових обов'язків) та емоційної (відгук) складових.

Імідж - категорія, що застосовується універсально до будь-якого об'єкта, що стає предметом соціального пізнання. Усі компоненти такої складно організованої категорії, представлені у таблиці 1.1, знаходяться в тісній взаємодії та динаміці.

Таблиця 1.1 Компоненти категорії «імідж»

ІМІДЖ	ІМІДЖУВАННЯ
Штучно створений носій інформації	процес формування і підтримання сталого позитивного враження про об'єкт
	штучна імітація або подання зовнішньої форми будь-якого об'єкта в суспільній або індивідуальній свідомості засобами

	масової комунікації і психологічного впливу
Індивідуальний набір особистісних якостей	набор ознак, які викликають у людей асоціацію з певною особою
Самореклама, самопрезентація	враження, яке конструюється цілеспрямовано і свідомо
Знакова структура, образ, ореол	не стільки відображає реальність, скільки створює віртуальні об'єкти

Поняття «імідж» включає не тільки природні властивості особистості, але і спеціально створені. Крім того, воно свідчить як про зовнішній вигляд, так і про внутрішній світ людини, про його психологічний тип. «Імідж» у перекладі з англійського означає «образ», причому в це поняття входить не тільки візуальний, зоровий образ, але й спосіб мислення, дій, учинків. І.Гриньов визначає імідж як «думку про об'єкт, яка має раціональний або емоційно забарвлений характер. Вона виникає у психіці – в сфері свідомості і (або) підсвідомості – певної (або невизначеної) групи людей на основі образу, який сформований або в результаті прямого сприйняття ними тих чи інших характеристик даного об'єкта, або побічно з метою створення атракції – тяжіння людей до даного об'єкта» [32, с. 392].

У сучасній науковій літературі є низка підходів до визначення його змісту. Серед них можна виділити такі:

- штучна імітація та подання зовнішньої форми будь-якого об'єкта, особливо особи;
- стереотипізований образ конкретного об'єкта чи явища, що склався в масовій свідомості;
- набір певних якостей, з якими люди асоціюють особу, предмет чи явище;
- образ, який здатний додавати предмету чи явищу властивості і характеристики їм не притаманні, перетворюючи їх у головні і тим самим радикально змінювати уявлення про них;

– звернене зовні «Я» людини, тобто її публічне «Я» (особистість людини в очах оточуючих її людей) [22, с. 5].

Імідж - це результат і конкретна форма відображення предметів і явищ у світосприйнятті людини, тобто відчуття, уявлення, поняття, які на основі цього формуються, і висновки, що робляться. Виходячи з цього, кожному об'єкту притаманний певний імідж, «забарвленість», «упізнаваність». Навіть відсутність іміджу - теж імідж [24, с. 22].

До основних ознак іміджу можна віднести:

- 1) спрощення з об'єктом, публічним портретом якого він є, та на відміну від сталого портрета, перебуває весь час у динаміці;
- 2) відповідність рекламованому об'єкту, однак не ототожнення з ним;
- 3) перебування посередині між реальним та бажаним, сприйняттям та уявою [12, с. 13].

Український дослідник І. Пантелейчук аналізує історичну ретроспективу трансформації іміджу органів виконавчої влади, починаючи аналіз з часів Давньої Греції [21]. І. Кринична розглядає підходи до формування іміджу керівника органів виконавчої влади [14]. На думку С. Серьогіна, поняття «імідж держави, виконавчої влади» є корпоративним уявленням громадян, яке формується в громадській думці творами мистецтва, ЗМІ та PR технологіями та інтегрується як з окремих образів публічних осіб, так і з оцінок діяльності гілок і органів влади, стану загальнодержавної політики та рівня її соціальної спрямованості [30, с. 29].

Імідж керівника, як і будь-якої публічної особи, має певні складові, а саме: – інтелектуальне сприйняття: особистісні характеристики, які виявляються під час спілкування та взаємодії;

- статусне сприйняття: професія, посада, становище у суспільстві;
- соціальний фон, особистісні характеристики оточення: сім'я, друзі, знайомі, колеги;
- вплив інтер'єру на сприйняття: стиль, кольорове і звукове оформлення, просторові характеристики;
- моральні цінності та манера поведінки, стиль керівництва та домінуючі способи прийняття управлінських рішень;

– візуальне сприйняття: фізична привабливість, жести, міміка, тембр голосу, одяг та аксесуари [11, с.46].

Імідж тісно пов'язаний із такими поняттями, як «авторитет», «образ», «рейтинг», «репутація», «престиж» та ін. Найбільш спорідненим поняттям до іміджу є образ як ментальне сприйняття, відображення у свідомості. Репутація характеризується усталеним уявленням, яке як і авторитет здобувається протягом визначеного періоду часу, причому авторитет постає як системний результат реалізованих цілей досягнень та здобутої довіри і викликає внутрішню згоду у суб'єкта сприйняття. Рейтинг є відносним показником оцінювання результатів діяльності, а престиж характеризує значущість за громадською шкалою цінностей.

Дуже часто доводиться спостерігати, коли поняття «імідж» та «репутація» використовуються як синоніми. У цьому зв'язку представляється необхідним розмежувати ці поняття, тому головні з характеристик даних понять вказані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Відмежування категорії «імідж» від споріднених понять:

Авторитет англійське authority - влада	Загальновизнаний вплив, який отримує визнання і викликає внутрішню згоду, довіра, повага, пошана, (особи, організації, колективу). Авторитет має соціальну природу, тому він не задається апріорі, а здобувається, нарабляється
Образ	феноменологія внутрішнього стану людини, ментальне сприйняття об'єкту, «образ» несе в собі значення результату відображення світу в свідомості людини (відчуття, уявлення, поняття, ідеї)
Рейтинг англійське rating - ранг, класифікація	Числовий або порядковий показник ступеня успішності, популярності, показник оцінки діяльності, авторитету особи, організації, групи, програм у певний час, розстановка пріоритетів, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням та ін.
Репутація латинське reputatio - обдумую, споглядаю	громадська думка про об'єкт (суб'єкт), соціальна оцінка та стале уявлення, що впливає на ставлення

	(відношення). Вартість ділової репутації в економіці визначається поняттям «гудвіл», що є однією зі складових ринкової вартості юридичної особи
Престиж	функціональна або статусна значущість, громадська оцінка суспільної вагомості людини, соціальної групи, професії, керівника, організації. Престиж є результатом порівняння значущості соціальних об'єктів із загальноприйнятою шкалою цінностей

Таблиця 1.3 Порівняльна характеристика понять «імідж» та «репутація»:

Характеристика	Імідж	Репутація
Період створення	Короткостроковий	Довгостроковий, будується роками
Коригування	Достатньо легке	Ускладнене
Способи та інструменти формування	ЗМІ, PR, реклама	Контакт з об'єктом та його професійною діяльністю
Необхідність особистих контактів з об'єктом	Не обов'язково	Обов'язково
Часовий відрізок існування	Короткостроковий	Довгостроковий
Сприйняття	Емоційне	Аналітичний підхід, раціональний вибір
Мета створення	Підкреслити позитивні якості	Створити позитивний образ

Репутація є важливою характеристикою особистості або організації, вона пов'язана з уявленнями окремих соціальних груп про якості і поведінку її володаря. Імідж на відміну від репутації орієнтований на масову аудиторію і масову свідомість [18].

Репутація — визначається як безумовно складний процес, який поступово довготривало формується через ефективність та результативність діяльності службовця, і є вторинним по відношенню до іміджу, так як відображає оцінку реальних фактів, дій, подій, а імідж в цьому випадку виступає лише підсиленням зовнішніх образів репутації, як оцінка спеціально сконструйованого образу.

Наведений аналіз дає можливість визначити, що імідж керівника органів публічної влади — це штучно або природно сформований образ керівника, який здійснює вплив на формування суспільної думки населення щодо діяльності та результатів роботи керівника безпосередньо та органу публічної влади, через канали комунікації керівника органів публічної влади та громадськістю. Безумовно, на імідж центральних органів виконавчої влади впливає імідж керівництва, а також показники та результати діяльності, які висвітлені через засоби масової комунікації, Інтернет видання.

Менеджер з комунікацій в різних організаціях здійснює управління публіцитним капіталом, капіталом публічності. Публіцитний капітал (publicitycapital) – це особливий вид капіталу, яким володіє суб’єкт ринкових відносин в просторі публічних комунікацій. Одна з основних завдань PR фахівця в будь-якій фірмі – це збільшення публіцитного капіталу. В якомусь сенсі поняття «публіцитний капітал» близьке до поняття «нематеріальні активи підприємства». Розкручений бренд має в кілька разів більше нематеріальних активів, ніж матеріальних.

Зростання обсягу публіцитного капіталу означає для його власника приріст суспільної довіри, зміцнення позитивного іміджу, формування все більш сприятливої громадської думки тощо. Але всі ці результати мають свій, економічний еквівалент.

Як споживчої вартості виступають такі нематеріальні субстанції, як:

- репутація;
- позитивна громадська думка;
- престиж і привабливий імідж;
- ефективний публічний дискурс;
- успішне публіситі.

Репутація – це розгорнутий комплекс оціночних уявлень цільових аудиторій про компанію, сформований на основі об’єктивних параметрів компанії (факторів репутації), що мають значення для цільових аудиторій. Репутація у компанії формується в будь-якому випадку: незалежно від бажання менеджерів і акціонерів репутація виникає у компанії з моменту її виходу на ринок.

Процес формування репутації може відбуватися стихійно, а може виражати свідоме, продумане управління репутацією, коли компанія розуміє який тип комунікації і з якою цільовою аудиторією їй необхідно вибудовувати. Нарощування суспільного престижу організації дозволяє отримувати ринкові переваги і перебудувати в свою користь конкурентне середовище. В результаті вона примножує свій фінансовий капітал і впливає на економічну владу. Вкладаючи далі кошти в PR, розвиваючи благодійність, організація збільшує і обсяг свого публіцитного капіталу.

Аналогічна ситуація має місце в політичній сфері, коли інвестиції в PR суб'єкта політичного життя збільшують його публіцитний капітал, він набуває конкурентні переваги на політичному ринку. В результаті, коли той чи інший персоніфікований або інституційний суб'єкт політичного процесу виграє вибори, знаходить політичну владу, збільшується і обсяг його економічної влади. Суб'єкт власності на публіцитний капітал за рахунок його ринкового використання здатний здійснити збільшення своєї економічної влади. Публіцитний капітал здатний конвертуватися в інші види капіталу – економічний, політичний і наоборот.

Роль керівника з комунікацій полягає в здійсненні контролю над комунікаціями в організації. Він діє як проектувальник, керівник процесів, в яких він сам не бере безпосередньої участі. Менеджер повинен контролювати не тільки потоки комунікацій до персоналу організації, а й потоки, спрямовані на зовнішні аудиторії.

Емпатія – здатність поставити себе на місце іншої людини (або предмета), здатність до співпереживання. Емпатія також включає здатність точно визначати емоційний стан іншої людини на основі мимічних реакцій, вчинків, жестів тощо. Працівники виступають одночасно передавачами та приймачами повідомлення. Менеджер, що перебуває в центрі потоку комунікацій, виконує наступні дії:

- аналізує проблеми, що виникають;
- приймає рішення про зміни за допомогою комунікацій;
- вибирає одну або кілька стратегій.

Управління комунікаціями в більшій мірі орієнтоване на консалтингову діяльність в сфері комунікацій. Одне з основних професійних напрямків є медіа-рілейшнз, де основна увага приділяється PR-текстам на всіх рівнях:

- психолінгвістичному;
- знаковому;
- певної символізації;
- створення образів.

Крім того, виділяється комунікаційна компетенція, тобто встановлення контактів і ведення переговорів. Концептуальна компетентність – це навички, знання, які пов’язані зі створенням, реалізацією та розвитком концепцій та ідей, аналізом чинників, які можуть впливати на розвиток системи комунікацій. Як професійна сфера діяльності PR вперше почали розвиватися в США. Американський економіст р. Сміт виділив чотири етапи в його історії.

Таблиця 1.4 Етапи та цілі професійної сфери діяльності PR:

Назва етапу	Ціль PR- заходів	Характер комунікацій
Ера маніпулювання (XIX ст.)	пропаганда	одностороння
Ера інформування (початок XX ст.)	поширення інформації та правдивість	одностороння
Ера переконання (середина XX ст.)	вплив на громадську думку і поведінку	двостороння
Ера взаємовпливу (кінець XX ст.)	взаєморозуміння і вирішення конфліктів	двостороння

Отже, головне завдання сучасної організації – це адаптація людей до змін внаслідок впровадження інноваційних технологій (фактор психологічний, пов’язаний зі створенням грамотної мотивації персоналу). Під стратегічним управлінням комунікаціями маються на увазі функції ініціації, напрямки та контролю над комунікаціями, а також над інформаційними процесами в контексті організації та в рамках її політики.

## 1.2. Базові аспекти формування та визначення класифікації іміджу керівника в системі публічного управління.

Вивчаючи аналіз сучасної літератури, є можливість виділити три підходи до дослідження іміджу керівника:

- функціональний (розкриття змісту шляхом дослідження функціонального призначення іміджу керівника в органах виконавчої влади);
- контекстний (контекст реалізації - моделювання, предметний і соціальний зміст);
- порівняльний (зіставлення - виявлення типів, різновидів, особливих ознак).

Залежно від того, які емоції він покликаний спонукати, імідж можна класифікувати як позитивний (викликає позитивні емоції (повагу, шану, любов тощо) до його носія) і негативний (пов'язаний із формуванням негативних емоцій — ворожості, ненависті, зневаги тощо). Однак імідж класифікують не лише з оглядом на викликані ним емоції.

Таблиця 1.5 Основні різновиди іміджу по класифікаційним ознакам [28, с.94]:

Класифікаційна ознака	Види іміджу
За спрямованістю проявів	Зовнішній, який орієнтований на партнерів, клієнтів, споживачів тощо. Внутрішній, що проявляється у враженнях аудиторії про роботу працівників організації та взаємовідносини між ними
За емоційним спрямуванням	Позитивний або негативний, у яких відображається ставлення аудиторії до організації, її діяльності, товарів та послуг, які вона пропонує
За ступенем раціональності сприйняття	Когнітивний, де відображається суто теоретична інформація. Емоційний – орієнтований на широку аудиторію. У даному випадку використовуються факти, які здатні впливати на емоції, а не на розум
За змістом	Політичний, соціальний, імідж керівника і його команди, імідж території, ідеї, проекту
За функціональним спрямуванням	Дзеркальний – носить суб'єктивний характер, не враховує думку зі сторони, дзеркально відображає

	<p>реальні факти й поведінку людини, організації. Поточний – при створенні іміджу враховуються всі можливі характеристики, за якими цільова аудиторія здатна позитивно сприймати людину й організацію. Бажаний – створення іміджу з урахуванням прагнень до ідеалу, тобто того, як бажає себе бачити в суспільстві організація чи людина. Корпоративний – імідж організації в цілому, а не конкретних її підрозділів чи особистостей. Множинний – сумарний імідж організацій, які пов’язані господарською діяльністю чи входять до однієї сфери господарювання</p>
--	--

Класифікація іміджу за А. Панасюком відображає складові його формування:

1. Габітарний імідж (від лат. *habitus* – зовнішність, зовнішній вигляд) – власне зовнішність (одяг, макіяж, аксесуари).
2. Імідж середовища – створене людиною штучне середовище існування (житло, кабінет, автомобіль).
3. Оречевлений імідж – створені людиною предмети, речі.
4. Вербальний імідж – усне та письмове мовлення.
5. Кінетичний імідж – жести, рухи, міміка.
6. Ментальний імідж – світоглядні та морально-етичні установки особистості, соціальні стереотипи.
7. Фоновий імідж: а) дистантно-опосередкований – та інформація, яку суспільство отримує не власне від особистості, зі ЗМІ чи інших джерел; б) контактено-неопосередкований – ті люди, які складають оточення і коло спілкування [4, с.473].

При функціональному підході виділяються такі різновиди іміджу:

- дзеркальний (властивий нашому уявленню про себе);
- поточний (видимий з боку);
- бажаний (уявлення про результат сприйняття);
- корпоративний (імідж організації в цілому);
- множинний (імідж незалежних структур єдиної корпорації);

- негативний (імідж, створюваний опонентом, суперником).

Також виділяють, окрім бажаного, оптимальний імідж. Оптимальний імідж керівника в органах виконавчої влади є синтезом двох базових компонентів: перший — особистісні і професійні риси, другий — максимальний збіг іміджоутворюючих рис із сутністю конкретного керівника відповідно до вимог громадськості.

При контекстному підході імідж класифікується за видами діяльності (імідж політика, бізнесмена). При порівняльному підході порівнюють якості, властиві різним типам особистості. Наприклад, двох лідерів: компетентність, стиль керівництва, схильність до ризику.

Враховуючи психологічне підґрунтя феномена, Г.Г.Почепцовим виокремлено три функції іміджу:

1) ідентифікації (імідж - це стереотип, тому можна миттєво співвідносити його з конкретною особою, адже він задає уже апробовані шляхи ідентифікації. Тобто об'єкт стає таким, що легко пізнається);

2) ідеалізації: імідж намагається бажане видати за дійсне. Не слід, однак, трактувати функцію ідеалізації як спрямовану на обман. Адже коли лідер прагне пристосуватися до очікувань електорату, то таку адаптацію варто оцінювати позитивно;

3) протиставлення, оскільки будується системно, виходячи з уже існуючих іміджів (будь-яка характеристика стає яскравішою у порівнянні з протилежною).

Перелік функцій, притаманних персональному іміджу на думку А.С. Лаврентія включає: – терапевтичну (завдяки успішно сформованому іміджу виникає позитивний емоційний стан, підвищується самооцінка);

- самовираження (формуючи власний імідж особистість може відкрити свою індивідуальність);

- психологічного захисту (завдяки іміджу людина приховує від оточуючих свої негативні риси, змушує їх уявляти себе так, як їй хотілося б);

- досягнення мети (завдяки вдало сформованому іміджу людина може реалізувати певні цілі);

- соціального тренінгу (працюючи над своїм іміджем, індивід усвідомлено або стихійно коригує власні прояви, пристосовує їх згідно з груповими ролями) [16, с.32].

С. Сунгурова виділяє такі функції іміджу в політичному середовищі як:

- функція впливу на суспільну свідомість (або формування суспільної думки);
- функція ідеалізації суб'єкта іміджу з метою забезпечення його відповідності очікуванням аудиторії;
- функція реалізації цілепокладання та адресного функціонування (робота щодо установаження корелятивних зв'язків між іміджем та очікуваннями, цінностями цільової аудиторії);
- функція комунікативна та полегшення сприйняття суб'єкта іміджу масовою аудиторією у відповідності з особливостями цієї аудиторії;
- соціалізуюча або формуюча функція (стосується суб'єкта-прообразу);
- презентаційна функція (підвищення ефективності суб'єкта політичного іміджу);
- функція ідентифікації та категоризації інших суб'єктів іміджу;
- функція забезпечення потенціалу самореалізації суб'єкта іміджу [28, с.95-96].

Отже, у процесі публічного управління імідж керівника органів виконавчої влади виконує наступні функції: навіювання впевненості у підлеглих у досягненні поставлених цілей; наслідування діям керівника його підлеглими; оптимізація комунікаційного процесу; спонукання до рекомендованих моделей поведінки. Імідж виконує важливу сполучну, організуючу роль між ціллю організації, керівником і способом її досягнення. Імідж асоціюється насамперед з паблік рілейшнз. Паблік рілейшнз – це самостійна функція менеджменту зі встановлення та підтримування комунікацій між організацією та групами громадськості.

**1.3. Основи соціального та психологічного формування керівника в системі публічного управління, світовий досвід.**

Врахуванням знакової природи іміджу його можна розглядати як адресоване аудиторії повідомлення про те, що особистість має певні властивості.

Імідж – це віртуальний образ, що містить чотири компоненти, які можна розглядати і як рівні його структури.

Перший компонент – це основа, база, деякий «вихідний матеріал» (особа керівника як уособлення організації, установи), попередньо опрацьований з метою мінімізації його негативних та максимізації позитивних рис відповідно до основних параметрів оптимальної моделі іміджу. Однак імідж організації не є сумою іміджів її працівників, оскільки комплексно відображає результати колективної діяльності.

Другий компонент – це сама обрана модель іміджу, накладена на попередньо підготовлений вихідний матеріал. Третій компонент – неминучі спотворення, що вносяться каналами трансляції іміджу (насамперед засобами масової інформації) і способами його масового тиражування. Обсяг таких спотворень залежить від обраних каналів комунікації та їх ефективності. Четвертий компонент – конкретна форма як результат активної психічної роботи аудиторії з відбиття цілісного підсумкового іміджу у своїй свідомості на основі нав'язуванні зовні моделі, але з урахуванням власних внутрішніх уявлень (ретроспективного досвіду) та стереотипів, що панують у суспільстві [26, с.76]. Особливу значимість набувають компоненти вигляду і поведінки, що утворюють імідж. Відображення цих компонентів виконує дві функції: «безпосереднього розрізнення і пізнання» їх серед інших компонентів вигляду і в загальній картині поведінки, і «інтерпретацію того психологічного змісту, який, як здається учасникам діяльності, укладений в цих компонентах–сигналах» [20, с.166]. Імідж керівника в органах виконавчої влади:

Особистісний імідж:

- Зовнішні, фізичні дані - одяг та зачіска; особливості поведінки - манери, рухи, міміка, жести; мовлення та голос – розвиненість мовлення, швидкість мовлення, тембр голосу тощо;

- Іміджева символіка – ім'я, особисті символи, особиста атрибутика, соціальні символи (статус, посада);

- Соціально-рольові характеристики - репутація, амплуа (соціальна роль), місія.

Професійний імідж:

- Професіоналізм (компетентність);
- Професійна орієнтація (цінності, мотиви, цілі професійної діяльності, потреби і професійне самовизначення);
- Професійно значущі якості (когнітивні, комунікативні, емоційні).

Загальні характеристики обумовлюють уявленнями передусім психологів про імідж будь-якого фахівця, якому притаманні такі ознаки:

- 1) здатність до виникнення як символічного образу суб'єкта під час його комунікації з іншими суб'єктами;
- 2) виконання ролі емоційно забарвленого стереотипу образу фахівця у свідомості інших людей, які його оточують;
- 3) багатокomпонентність відповідного образу, структура якого містить характеристики зовнішнього вигляду, особистісні якості, соціально значущі характеристики, професійні компетентності тощо;
- 4) існування між усіма компонентами та елементами іміджу як системи стійких зв'язків [2, с.31].

З позиції управлінської іміджології управлінський імідж включає такі складові:

- персональні характеристики особи (тип особистості, психофізіологічні особливості, життєвий досвід, спосіб прийняття рішень);
- соціальні характеристики (статус керівника, модель рольової поведінки, норми і цінності, ідеали яких він дотримується та ін);
- символічну значущість (особа лідера / керівника стає символом певної ідеології, певного курсу дій, програми і змін).

Враховуючи те, що імідж керівника органів виконавчої влади можна вважати різновидом професійного іміджу і водночас іміджу політичного, оскільки він у своїй сутності інтегрує властивості особистості як представника публічного управління, можна охарактеризувати його як публічного суб'єкта, професійно-

політичний імідж якого має складові: публічність, популярність серед населення, представництво влади та зворотній зв'язок.

Розглядаючи складові іміджу керівника виконавчої влади включають: професіоналізм, психологічний клімат організацій, управлінську культуру. Професіоналізм - це, передусім, здатність керівника визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень.

Сьогодні у виконавчій владі запроваджується характерний для європейських країн принцип безперервного навчання - навчання впродовж життя для вдосконалення діяльності державних службовців. Психологічний клімат організації - це настрій трудового колективу (персоналу), його відносно стійкий психологічний стан, що відображає особливості його життєдіяльності, моральну атмосферу та відносини між співробітниками в колективі. У свою чергу, стан соціально-психологічного клімату в органах виконавчої влади можна визначити за ставленням членів колективу: до завдань та функцій, які державою покладені на цей орган, один до одного, до навколишнього світу в цілому, до самого себе (само сприйняття та самокритика).

Суть і зміст управлінської культури характеризується, перш за все, умінням працювати компетентно, професійно, ініціативно. Управлінська культура складається з навичок управління, управлінської свідомості, управлінського мислення, стилю й методів керівництва та управлінських знань [1].

Навички управління керівника органів публічної влади, які розкриваються у виконанні службових обов'язків, повинні постійно вдосконалюватись завдяки використанню отриманих знань та досвіду у сфері публічного управління. Управлінська свідомість віддзеркалює творчу діяльність керівника в суспільному житті. Управлінське мислення відіграє суттєву прогножуючу роль у процесі управління.

Управлінське мислення державного службовця - керівника це одна із форм відображення дійсності, узагальнене пізнання існуючих зв'язків Також виділяють такі складові іміджу: стиль, ідеологія, кредитність довіри. Розглядаючи імідж

керівника органів публічної влади з складової стилю, під іміджом розуміють зовнішній вигляд, стиль в одязі й манеру триматися.

Постійна праця над іміджом – це підбір костюму, гриму, пошук найбільш вигідних ракурсів для фото і відео зйомок. Іншими словами можна сказати, що це зовнішній одяг людини. Підхід ідеології говорить про те, що стиль одягу, манера триматися й учинки повинні підпорядковуватися ідеології ораторів виконавчої влади. Формування ідеології диктує формування іміджу. Тобто все має бути по стандартах і не відходити від норм. У випадку кредитності робота над іміджом має на меті підвищення кредитності особистості керівника як комунікатора, який повинен відповідати трьом умовам: бути експертом в певній галузі, викликати довіру і бути надійним джерелом, мати легітимний авторитет. Якщо імідж більше пов'язаний із зовнішньою стороною образу конкретної людини, то репутація являє собою загальну думку, яка створилася в певних колах про переваги й недоліки цієї людини, свого роду його фірмовий знак, характеристику, передану з уст у уста. Метою іміджу є можливість передати інформацію про себе, про своє щире підґрунтя, ідеали, плани, діяння [13].

Таким чином, цілісність іміджу передбачає внутрішню узгодженість трьох соціально-психологічних компонентів: емоційно-поведінкових реакцій, індивідуально-характерологічних виявів та ділових якостей особистості. Образ керівника у свідомості оточення має відповідати цілям, нормам, цінностям, прийнятим у цільовій групі, та очікуванням, які висуваються членами групи до керівника та є синтезом особистісних якостей і зовнішності особистості та професійних якостей і компетентностей. Усі складові іміджу залежать від різних дрібниць та зовнішніх речей, зокрема, від зовнішнього вигляду, поведінки, одягу, успіху в управлінні тощо. Науковці зазначають, що 83% рішень приймаються на основі візуальної інформації. Саме тому часто у колективах складається список правил, який регламентує зовнішній вигляд керівників та їхню поведінку, в подальшому список регулярно переглядається [9].

Складники професійного іміджу взаємозв'язані та взаємозумовлені без надання переваги жодній із них; ігнорування будь-якого компоненту під час надання одночасно серйозної уваги іншим не має очікуваного результату.

Отже імідж керівника в контексті розглянутих наукових підходів – багатоаспектне соціально-психологічне явище, яке виявляється не тільки як самопрезентація соціально-психологічних якостей, відображених в соціальній взаємодії і управлінській діяльності, але й як відбиття його професійної компетентності [2,с.32]. Важливими характеристиками формування позитивного іміджу керівника органів виконавчої влади є знання іноземних мов, добросовісність, відкритість, доступність, патріотизм, чесність та довіра у ставленні до громадян тощо. Також до основних характеристик, які формують власний імідж відносять такі компоненти, як репутація, авторитет, професійність, професіоналізм, управлінська майстерність. Як правило, імідж визначають як таку думку про людину, що ґрунтується на оцінці її суспільно значимих якостей. Причому престиж чи суспільна думка суттєво впливають на рівень довіри до особи та добру/погану думку про неї [6], загальну думку про її гідність та недоліки.

На думку І. Сімеоніди, найважливішими чинниками, що впливають на формування іміджу керівника органів виконавчої влади, є діяльність засобів масової інформації, кадрова політика як складова механізму його формування та організаційна культура [27, с. 145]. Якщо кадрова політика визначає вимоги та практичні аспекти попереднього відбору кандидатів на посади, корпоративна культура впливає на усвідомлення місця керівника в установі (організації), то віддзеркалення діяльності керівника в матеріалах ЗМІ є реакцією на його діяльність, що формує сприйняття керівника з боку громадськості, колег, керівництва та ін. й таким чином виступає показником рівня довіри громадськості до влади. З огляду на це важливо дослідити, у який спосіб окремі індивідуалізовані уявлення про осіб керівного складу, на яких покладено завдання реалізації функцій держави перетворюються на інтегрований образ, формує громадське ставлення і, відповідно, створюється імідж не тільки керівника відповідного органу, а й державної влади, то надає можливість визначати методи, форми, і засоби, які мають бути задіяні для формування позитивного іміджу та його ствердження.

Привабливий імідж країни прямо відображає хороше ставлення до неї від інших держав та їх громадян. Таким чином, можна зробити висновок про потребу становлення та підтримки необхідного іміджу серед зарубіжних країн, що є

ключовим фактором захисту своїх міжнародних позицій. Розвинені держави Європейського Союзу, які досягли світового визнання та поваги, велику увагу присвячують формуванню інформаційної політики. Вони спрямовують значні зусилля на створення та реалізацію іміджевих стратегій, коригують їх відповідно до політичних завдань та планів, витрачають значні фінансові ресурси на проведення досліджень та аналізу громадської думки в інших державах. Все це відбувається з метою коригування свого закордонного іміджу, в разі відхилення результатів соціальних досліджень від бажаних показників. Необхідно відмітити, що більшість держав Заходу практикує створення інформаційних та PR-служб при уряді, що займаються створенням родючого ґрунту для політичної, соціальної, економічної та інших видів діяльності. Функціонування таких служб забезпечує швидке інформування державновладних інститутів про настрої, які переважають у суспільстві, що, своєю чергою, допомагає державі швидко реагувати на них, вживати відповідні заходи та повідомляти про них суспільство. Зазначені служби створюють та поширюють інформацію про діяльність органів державної влади, створюють пропагандистські матеріали, таким чином, висвітлюючи державну політику в кожній сфері.

Україна, як держава, яка провадить реформування системи публічної служби в контексті європейської інтеграції, уже не раз демонструвала розуміння важливості створення позитивного іміджу закордоном і уже впродовж багатьох років працює над цим питанням. Наприклад, у 2003 році була створено Державну програму забезпечення позитивного іміджу України на 2003 – 2006 рр. Програма була орієнтована на реалізацію інформаційно-просвітницької та пропагандистської роботи всередині держави і за її межами. Окрім того, одним із завдань зазначалось створення підґрунтя для сприйняття України світовою спільнотою як європейської держави. У 2009 ж році була створена та затверджена Державна цільова програма формування позитивного іміджу України до 2011 року. Однак у зв'язку з несприятливими політичними умовами всередині країни, жодна з програм не дала бажаних результатів, що демонструє заполітизованість системи державної служби.

Формування та підтримання позитивного іміджу державної служби є надзвичайно актуальним та важливим для кожної країни, яка хоче бути

ефективною та сильною у своїй діяльності. Позитивний імідж гарантує їй довіру та підтримку з боку населення, що значним чином впливає на процес реалізації функцій органів державної влади. Тому країни Європейського Союзу активно займають соціальними дослідженнями думки свого населення щодо оцінювання діяльності органів публічної влади та вдосконаленням процесу функціонування останніх. Зокрема, сьогодні основна увага зосереджується на цифровізації адміністративних послуг – переведенні їх в режим онлайн. Україна, в процесі створення позитивного іміджу публічної влади, також слідує сучасним тенденціям. Зокрема, найбільш яскравим нововведенням останніх років стала «Дія» – мобільний застосунок та веб-портал, завдяки якому українці можуть отримати електронні витяги з державних реєстрів та електронні версії своїх документів. Проте хоч Україна і намагається відповідати на виклики суспільства, однак її політика у цій сфері є непослідовною, відсутня синхронізованість та відповідність між обіцянками і діями органів публічної влади та їх представників. Тому, на жаль, нині імідж державних службовців в Україні не є привабливим як для населення держави, так і для світової спільноти загалом.

Професійна підготовка з публічного управління неможлива без іншомовного спілкування, оскільки реально затребуваними в сучасному суспільстві стають управлінці зі знанням іноземної мови, фахівці з міжнародної та міжкультурної комунікації. У процесі вивчення дисципліни «Іноземна мова» здобувач вищої освіти розвиває свої компетенції володіння GeneralLanguage (загальноуживана мова) і одночасно оволодіває мовою спеціального призначення (мовою професійного спрямування, мовою спеціальності) – Language for Specific Purposes (LSP).

У практиці використання іноземної мови в системі публічного управління уряди країн Європи визнають таке:

Рівень володіння іноземною мовою (рівень іншомовних навичок) розглядається як ключовий показник того, наскільки держава і уряд готові ефективно працювати в межах глобальної взаємодії.

Традиційно володіння іноземними мовами урядовцями розглядається як важлива компетентність у сфері дипломатії, національної безпеки та оборони.

Зниження рівня мовних навичок викликає стурбованість урядів щодо майбутніх перспектив їхніх країн.

Уряди прагнуть усвідомити: наявну спроможність урядовців з володіння іноземними мовами; відповідність рівня володіння мовами цілям публічної політики, міжнародних відносин та безпеки; зв'язок між ефективністю діяльності уряду та розширенням можливостей вивчення іноземних мов.

Щодо мовних потреб та значення мовних навичок уряди країн Європи визнають, що:

- володіння мовними навичками є важливою перевагою, яка дозволяє їм досягти поставлених цілей;

- вивчення мови – процес інтенсивний. Інвестування в іншомовне навчання відбувається за такими напрямками: підтримка вже набутого високого рівня володіння мовою;

- міжвідомчий обмін навичками; перепідготовка та підвищення кваліфікації; мовна стипендія;

- є зростаюча необхідність залучення носіїв мови;

- мовні навички не є ключовим критерієм процесу оцінки роботи посадовця у державних відомствах та міністерствах. Проте визнається, що їх потрібно включати в оцінювання та опис функціональних обов'язків, демонструючи тим самим їх важливість та необхідність в системах оцінювання ефективності;

- підхід щодо визначення вимог до мови посадовців стає децентралізованим, а відтак – спостерігається недостатня урядова координація щодо виявлення сучасних потреб в мові, відсутність загального стратегічного підходу у забезпеченні майбутніх потреб;

- розширюється інфраструктура з підтримки вивчення мови в межах університетів і профільних закладів;

- щодо мов, що мало вивчаються та мов меншин – попит студентів навряд чи колись досягне рівня, за якого їх викладання буде економічно самоокупним.

Таким чином, на сьогодні існують проблеми щодо визнання урядами країн Європи ролі та значення мов, зокрема, у кар'єрному розвитку публічних

службовців. Основними рекомендаціями щодо розвитку мовних навичок публічних службовців висловлюються такі:

- необхідно розробити міждержавну мовну стратегію: включати регулярний аудит мовних навичок; визначити можливості обміну ресурсами; передбачити звіти про прогрес;

- урядам та закладам вищої освіти необхідно спільно працювати задля забезпечення розвитку у вивченні мов та актуалізації важливості цього процесу; - мовні навички необхідно сприймати як дуже бажані компетентності для всього персоналу владного органу;

- необхідно посилити підтримку мов меншин в рамках закладів вищої освіти, вдосконалювати їхні прямі стратегічні зв'язки та партнерство з урядовими установами;

- різноманітні мовні ресурси етнічних спільнот потрібно мобілізувати та підтримувати.

Європейська мовна політика щодо публічної служби має на меті покращити культурне порозуміння між країнами-членами Європейського Союзу. Через кращі знання сучасних європейських мов, полегшується спілкування та взаємодія між європейцями, такі знання сприяють просуванню європейської мобільності, взаєморозумінню та співпраці, звільненню від забобонів та дискримінації. Публічні службовці повинні набути конкретних мовних навичок та знань через навчання, щоб ефективно виконувати свої обов'язки.

Основні проблеми, характерні для публічних службовців країн Європейського Союзу: низький рівень володіння іноземними мовами, які використовуються в процесі роботи з документами на міжнародному рівні або в міжнародних виконавчих органах (наприклад, в Європейській комісії Європейського Союзу); низький рівень володіння іноземними мовами, які активно використовуються в міжнародній практиці (англійська, німецька, французька).

На сьогодні мета системи публічної служби країн Європи не просто реалізувати підготовку службовців з другої мови, щоб вони могли стати двомовними публічними службовцями. Мовне навчання стає все більше

орієнтоване на підтримку службовців, які бажають підвищити свої іншомовні вміння та виявляють інтерес до вивчення мови.

У новому Законі України «Про державну службу» [54], «Стратегії реформування державного управління в Україні» (розпорядження Кабміну від 24 червня 2016 р. № 474-р) всі чиновники найвищої категорії «А» мають вільно вести переговори і міжнародну комунікацію іноземною мовою. Кабмін постановою від 22 липня 2016 р. № 448 затвердив «Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», де визначено спеціальні вимоги до публічних службовців, зокрема – щодо комунікації та взаємодії [51].

На сьогодні вітчизняні процеси модернізації підготовки з публічного управління здійснюються шляхом вдосконалення механізмів іншомовної комунікації: - запроваджено нову програму навчання англійської мови державних службовців «English for Public Administration»;

- за сприяння «British Council Україна» в рамках програми «Англійська мова для державних службовців» представники державної служби України, які пройшли попередній відбір, беруть участь у зазначеному проекті;

- публічні службовці долучаються до участі в соціальному інноваційному проекті «Lingva.Skills», метою якого є покращання рівня володіння іноземною мовою державними службовцями у відповідності до стандартів ЄС;

- розпочато тестування претендентів на посади державної служби категорії «А» на рівень володіння англійською та французькою мовами.

Організація підготовки на основі іншомовного професійного спілкування, відтак, базується не виключно на системі мови, а на специфіці професійної діяльності тієї чи іншої предметної сфери. Зокрема, у сфері публічного управління стратегія викладання іноземних мов на першому етапі навчання у закладі вищої освіти повинна забезпечити усвідомлення здобувачем унікальних іншомовних можливостей у формуванні професіоналізму сучасного публічного службовця. На етапі навчально-професійної діяльності провідною метою є формування лінгво-соціокультурної компетенції у професійній сфері; здатності і готовності здобувача до ефективної професійної міжкультурної іншомовної комунікації та конструктивної взаємодії в мультикультурному професійному співтоваристві.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ СУЧАСНОГО РОЗВІТКУ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.**

#### **2.1. Механізм формування іміджу керівника у сфері публічного управління**

Механізми розглядаються науковцями як способи розв'язання суперечностей явищ чи процесів в публічному управлінні, як послідовна реалізація дій, що ґрунтуються на основних принципах, цільовій орієнтації, функціональній

діяльності з використанням певних форм і методів управління а також як схематичне зображення статично-динамічного, структурно-функціонального змісту процесу управління як взаємодії суб'єкта і об'єкта, єдності діяльності та відносин, функціонування певної системи чи підсистеми. Механізм формування позитивного іміджу керівника органів виконавчої влади неможливо розглядати без застосування методу моделювання як способу пізнання, узагальнення, систематизації елементів об'єкта дослідження та відображення його сутнісних властивостей.

Модель у широкому сенсі — це образ (умовний або уявний, зображення, опис, схема, креслення), прообраз чи зразок будь-якого об'єкта або системи об'єктів, що використовується за певних умов як їх заміник або представник. Механізм формування іміджу керівника органів виконавчої влади — це сукупність стимулів, засобів, важелів, регуляторних впливів, практичних заходів, за допомогою яких здійснюється процес формування іміджу керівника в органах виконавчої влади. Модель являє собою допоміжний засіб, який замінює досліджуваний об'єкт у відповідній ситуації. Зауважимо, що відповідність позитивного відгуку суб'єктів сприймання іміджу тієї ідеальної моделі іміджу, відповідно до якої здійснювалася діяльність зі створення іміджу, ще не означає безумовного, остаточного позитивного підтвердження здійсненої діяльності зі створення іміджу. Цілком можливо, що коли створений імідж у сприйнятті аудиторії цілком відповідає попередньо сконструйованій суб'єктом діяльності зі створення іміджу ідеальної моделі, то в цьому відношенні дана діяльність має бути визнана успішною.

Однак у процесі функціонування іміджу, що відбувається, у межах іміджевої взаємодії, з'ясується, що дана іміджева модель не сприяє створенню позитивного образу себе для інших, особистісно-професійному зростанню суб'єкта іміджу, прогресивному перетворенню його Я-концепції. У такому випадку механізм зворотного зв'язку повідомляє суб'єкту іміджу про те, що обрана ним стратегія діяльності зі створення іміджу вимагає корекції [29, с. 83]. Модель механізму формування іміджу керівника органів виконавчої влади включає концептуальні засади, структуру, зміст, функції, процедури, технології іміджмейкінгу відображені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Модель механізму формування іміджу керівника органів виконавчої влади

Концептуальна складова	Структурно-функціональна складова	Інструментально-технологічна складова	Результативно-оцінювальна складова
Цілі, наукові підходи і принципи формування іміджу керівника	Структура, зміст, складові, функції іміджу керівника	Процедури, інструменти технології формування іміджу керівника	Оцінювання результатів формування іміджу керівника

Зокрема, концептуальна складова розробленої моделі поєднує мету, наукові підходи і принципи. Концептуальна складова моделі є базовою, інші складові є похідними та залежними від концептуальної складової.

Комплексний механізм формування позитивного іміджу керівника в органах виконавчої влади може складатися з таких механізмів як:

- ціннісно-мотиваційний (цінності і мотиви професійної діяльності керівника, етико-моральний контекст іміджу як другого обличчя);
- організаційний (забезпечує процес формування позитивного іміджу керівника в органах виконавчої влади) ;
- нормативно-правовий механізм містить правила і норми, які визначають рамкові умови формування позитивного іміджу керівника органів виконавчої влади;
- моніторинговий механізм - спрямований на відстеження процесу професійної діяльності і особистісного життя керівника органів виконавчої влади;
- контрольний механізм — передбачає всебічне та постійне відстеження результатів формування іміджу керівника органів виконавчої влади, їх оцінку та корегування за необхідності окремих складових процесу дії механізму.

Найбільш впливовими технологіями побудови іміджу за Г.Г. Почепцовим є такі:

- 1) Позиціювання – це виділення характеристик об’єкта, які відрізнятимуть його від інших об’єктів того самого сегменту ринку та мотивуватимуть аудиторію

віддати перевагу даному об'єктові іміджетворення. Це обґрунтовано тим, що чужий, невідомий, незнайомий об'єкт сприймається споживачем як потенційно небезпечний. Тому іміджмейкеріві необхідно перетворити об'єкт на знайомий та потрібний.

2) Маніпулювання. Одним із засобів маніпулювання є сугестія або навіювання. У формуванні іміджу часто використовується такий параметр маніпулювання, як два рівні впливу. Явний рівень виконує функцію «легенди», що маскує справжні наміри маніпулятора. На прихованому рівні знаходиться факт впливу та його мета, які ретельно приховуються від адресата. Цей процес ще можна визначити як підключення до наявних у масовій свідомості уявлень.

3) Міфологізація. Ця технологія має спільність із маніпулюванням. Вона заснована на спробі побудови подвійного повідомлення. Комунікація, що відбувається за допомогою міфологізації, підключається до знань, вже наявних в масовій свідомості. Ключовими термінами в даному випадку стають «міф» та «архетип», які присутні в кожній людині на глибинному рівні. Тому при побудові повідомлення за допомогою міфотворчих елементів в свідомості людей активізується сприймання символіки у вигідному для комунікатора напрямку.

4) Емоціоналізація. В процесі іміджмейкінгу дуже важливим є правильне співвідношення раціональних та емоційних складових впливу. Письмовий текст, на який ми всі орієнтовані, позбавлений ознак емоційності, яка по суті виступає основною складовою впливу, оскільки в процесі його прочитання потрібно зробити переклад тексту з раціональної мови на емоційну. Емоційно забарвлена інформація легше проходить фільтри аудиторії і краще запам'ятовується. Вона ніби більш жива, тому сприймається як зрозуміла та знайома.

5) Вербалізація. Технологія побудови якісно продуманих вербальних повідомлень, суть якої криється у створенні настільки влучних мовних зворотів, які активно впливають на ідентифікацію певного іміджу аудиторією за рахунок високого ступеню запам'ятовуваності та асоціативності. Також ці повідомлення можуть надалі перетворитися у сталі звороти та афоризми.

6) Візуалізація. Це – один із найважливіших каналів впливу на формування іміджу. Він реалізується через логотипи, емблеми, портрети, фото та відео-

матеріали, що зображають об'єкт формування іміджу в моменти професійної діяльності, відпочинку, загалом різних життєвих ситуацій (окремих персон або груп особистостей), або знак-символ, притаманний нашому об'єкту іміджетворення (компанії, організації тощо) [3, 104-107].

Технології формування іміджу службовця керівника передбачають використання конкретних інструментів, наприклад медійними інструментами імідж-технологій є акцентування інформації, заміна цілей, когнітивне картування, стереотипізація, опитування громадської думки, формат вигідних контекстів, аватарки і статуси тощо.

Як зазначає Є.Змановська, залежно від іміджевої мети розрізняють техніки формування іміджу. Вони діляться на три групи:

- із метою підвищення авторитету, сили переконливості використовують техніки піднесення іміджу;
- із метою привернення уваги до суб'єкта використовують техніки ідентифікації образу;
- із метою викликати позитивні почуття, такі, як довіра, симпатія, інтерес, використовують техніки формування позитивного ставлення.

Саме до технік позитивного ставлення відносять такі:

1) підвищення зовнішньої привабливості. Дослідники підкреслюють, що люди на підсвідомому рівні за декілька секунд зчитують і реагують на інформація, яку отримують, «скануючи» зовнішні характеристики суб'єкта. Чим привабливіші ззовні люди, тим вище вони оцінюються порівняно з іншими значущими для реципієнта параметрами;

2) позитивний настрій. Притягують увагу не тільки зовнішньо привабливі люди, але й ті, які добре ставляться до нас. Тому позитивне ставлення до представників різних соціальних груп формує й позитивну думку у відповідь;

3) створення бездоганної репутації, що забезпечується планомірною конструктивною діяльністю, виконанням своїх функцій;

4) позитивні послання групам громадськості (висловлення подяки, виявлення поваги, привітання й т.п.);

5) особиста участь — прояв щирого інтересу до людей, надання підтримки й реальної допомоги;

б) дистанціювання від негативних символів (компрометуючих факторів, фігур, груп). Навіть один подібний факт може зруйнувати імідж, що складався роками. Тому діяти необхідно швидко, не вичікувати й не приховувати інформацію, виступити із засудженням подібних учинків, що допоможе відмежуватися від негативних іміджевих фігур [35, С.264-265].

Техніки іміджу передбачає наявність різних інструментів для його побудови: матеріальних (технічних і фінансових), нематеріальних (соціальних, особистісних, інтелектуальних, творчих, інформаційних), і сам є специфічним видом духовного ресурсу керівника. Створення іміджу неможливе без такого інструменту, як особистісної перспективи, як готовності до формування іміджу, до невизначеності та труднощів на цьому шляху й життєвої перспективи, яка передбачає подолання життєвих умов і обставин, здатність до самоуправління, управління соціальними ситуаціями та часом. Загалом іміджева перспектива керівника – це траєкторія досягнення цілей. Іміджева компетентність особистості складається зі знань та розуміння сутності іміджо формувальних процесів, володіння універсальними базовими технологіями, техніками, засобами, інструментами, навичками досягнення внутрішнього стану та зовнішньої виразності суб'єкта діяльності.

## **2.2. Організаційна діяльність керівника в системі публічного управління як процес та засіб іміджу в досягненні результативності.**

Більшість дослідників розглядають зовнішній аспект іміджу, вбачаючи в ньому засіб впливу на зовнішнє середовище (партнерів по бізнесу, ймовірних клієнтів тощо). При формуванні іміджу автори орієнтують на створення носія іміджу зовнішніх ознак, що визначають присутність якості, затребуваної в професійному середовищі. З позиції комунікаційного менеджменту слід підходити до визначення іміджу розглядаючи його як «публічне «Я» людини» [23].

Населення сприймає керівника через його представницький вигляд — стриманий, діловий, сучасний. Для виконання завдань і функцій держави керівник органів виконавчої влади повинен дотримуватись принципів службового етикету,

який втілюється в моральних вимогах до професійної діяльності. Формування іміджу керівника в органах виконавчої влади має починатись з імідж-аудиту.

Імідж-аудит – це аналіз поточного зовнішнього вигляду керівника, який включає: детальне вивчення складових зовнішнього іміджу керівника; конкурентну «розвідку», тобто оцінку сприйняття керівника представниками різних сегментів громадянського суспільства; аналіз та порівняння складових зовнішнього іміджу керівників відповідного рівня. Імідж-аудит є необхідним заходом при зміні стратегічного курсу держави та ствердженні оновленого пакету цінностей.

Для аналізу поточного зовнішнього вигляду керівника органів виконавчої влади проводять імідж-аудит, який включає:

- детальне вивчення складових зовнішнього вигляду керівника;
- конкурентну «розвідку»;
- оцінку сприйняття керівника підлеглими та громадськістю;
- аналіз прикладів представників такої ж посади в органах виконавчої влади інших регіонів.

Робота по імідж-аудиту націлена на виявлення слабких і сильних сторін зовнішнього вигляду керівника органів виконавчої влади. Процес проведення імідж-аудита включає наступні етапи:

- аналіз іміджу керівника органів виконавчої влади, який замовив даний аудит та аналіз іміджу керівників, що займають таку ж посаду тільки в іншому органі виконавчої влади;
- презентація заказнику з розгорнутим аналізом образів і заключними висновками по поточному іміджу керівника-замовника в порівнянні з керівниками-конкурентами;
- постановка цілі — бажане враження від зовнішнього вигляду керівника органів виконавчої влади.

Підготовка та узгодження з заказником параметрів бажаного враження, яке керівник органів виконавчої влади повинен справляти на громадськість та підлеглих. Імідж-аудит проводиться фахівцями з різних областей: іміджем-консультантами, психологами, маркетологами і соціологами та завершується

презентацією і наданням фотозвіту з розгорнутим аналізом образів і ключовими висновками по поточному іміджу.

Таблиця 2.2. Технологія проведення імідж-аудиту

<b>ІМІДЖ-АУДИТ</b>	
Фіксація параметрів реального іміджу керівника	Визначення проблемних зон реального іміджу, проведення соціологічних досліджень, контент- аналіз матеріалів в ЗМІ, робота з інсайдерськими джерелами інформації
Постановка мети	бажане враження від зовнішнього вигляду керівника в органі виконавчої влади
Підготовка і узгодження параметрів бажаного враження	емоційні елементи – образ, стиль і відчуття, що викликаються, які створюють емоційний зв'язок між цільовою аудиторією та особою керівника
Полюві спостереження	Поточні тренди, які відображені в ЗМІ, соціальних мережах, форумах, відгуках, коментарях

Розр  
ення  
позичування  
рекоме  
ндацій  
іміджево  
го

Впровадження рекомендацій



Фіксація сформованого іміджу з використанням методів діагностики, анкетування,  
спостереження, фокус-груп тощо

Особливу значимість набувають компоненти вигляду і поведінки, що утворюють імідж. Відображення цих компонентів виконує дві функції: «безпосереднього розрізнення і пізнавання» їх серед інших компонентів вигляду і в загальній картині поведінки, і «інтерпретацію того психологічного змісту, який, як здається учасникам діяльності, укладений в цих компонентах – сигналах» [33]. Імідж керівника органів виконавчої влади, володіючи потенціалом, впливає на дії

підлеглих, спонукає до адекватних моделей поведінки, і, отже, призводить до вибудовування певного роду відносин.

Значення саме візуальних параметрів іміджу керівника органів виконавчої влади прямо пов'язане з тими змінами в сприйнятті інформації, як перехід від цивілізації слова до цивілізації образу. Ретельна увага до зовнішності керівника, існування очевидного зв'язку між стилем само презентації та декларованою ідеологією бездоганно вкладається у парадигму візуальної цивілізації постмодерну. В сучасному світі імідж керівника органів виконавчої влади - це насамперед той образ, який пропонують аудиторії ЗМІ, а його масове сприйняття громадськістю відбувається не стільки через аналіз вербальних повідомлень, скільки через декодування значимих елементів зовнішнього вигляду.

Наприклад, аксесуари посідають унікальне місце зі своїми неповторними та різноманітними символічними навантаженнями у ролі візуального компоненту іміджу. Так, символічне навантаження аксесуарів декодується спостерігачем свідомо і в автоматичному режимі, зокрема, занадто дорогі речі чи речі, які виглядають дорогими (намисто з перлин Ю. Тимошенко, годинники Т. Бахтєєвої та Л. Черновецького) у більшості випадків «працюють» на негативний імідж, оскільки привернення уваги до них пов'язане з медійними скандалами [34, с.227-228].

Більшість дослідників розглядають зовнішній аспект іміджу, вбачаючи в ньому засіб впливу на зовнішнє середовище (партнерів по бізнесу, ймовірних клієнтів тощо). При формуванні іміджу автори орієнтують на створення носія іміджу зовнішніх ознак, що визначають присутність якості, затребуваної в професійному середовищі. З позиції комунікаційного менеджменту слід підходити до визначення іміджу розглядаючи його як «публічне «Я» людини» [23].

Населення сприймає керівника через його представницький вигляд — стриманий, діловий, сучасний. Для виконання завдань і функцій держави керівник органів виконавчої влади повинен дотримуватись принципів службового етикету, який втілюється в моральних вимогах до професійної діяльності. Формування іміджу керівника в органах виконавчої влади має починатись з імідж-аудиту.

Імідж-аудит – це аналіз поточного зовнішнього вигляду керівника, який включає: детальне вивчення складових зовнішнього іміджу керівника; конкурентну «розвідку», тобто оцінку сприйняття керівника представниками різних сегментів громадянського суспільства; аналіз та порівняння складових зовнішнього іміджу керівників відповідного рівня. Імідж-аудит є необхідним заходом при зміні стратегічного курсу держави та ствердженні оновленого пакету цінностей.

Для аналізу поточного зовнішнього вигляду керівника органів виконавчої влади проводять імідж-аудит, який включає:

- детальне вивчення складових зовнішнього вигляду керівника;
- конкурентну «розвідку»;
- оцінку сприйняття керівника підлеглими та громадськістю;
- аналіз прикладів представників такої ж посади в органах виконавчої влади інших регіонів.

Робота по імідж-аудиту націлена на виявлення слабких і сильних сторін зовнішнього вигляду керівника органів виконавчої влади. Процес проведення імідж-аудита включає наступні етапи:

- аналіз іміджу керівника органів виконавчої влади, який замовив даний аудит та аналіз іміджу керівників, що займають таку ж посаду тільки в іншому органі виконавчої влади;
- презентація заказнику з розгорнутим аналізом образів і заключними висновками по поточному іміджу керівника-замовника в порівнянні з керівниками-конкурентами;
- постановка цілі — бажане враження від зовнішнього вигляду керівника органів виконавчої влади.

Підготовка та узгодження з заказником параметрів бажаного враження, яке керівник органів виконавчої влади повинен справляти на громадськість та підлеглих. Імідж-аудит проводиться фахівцями з різних областей: іміджем-консультантами, психологами, маркетологами і соціологами та завершується презентацією і наданням фотозвіту з розгорнутим аналізом образів і ключовими висновками по поточному іміджу.

Наприклад, аксесуари посідають унікальне місце зі своїми неповторними та різноманітними символічними навантаженнями у ролі візуального компоненту іміджу. Так, символічне навантаження аксесуарів декодується спостерігачем свідомо і в автоматичному режимі, зокрема, занадто дорогі речі чи речі, які виглядають дорогими (намисто з перлин Ю. Тимошенко, годинники Т. Бахтеевої та Л. Черновецького) у більшості випадків «працюють» на негативний імідж, оскільки привернення уваги до них пов'язане з медійними скандалами [34, с.227-228].

Ще один варіант використання іміджу службовця – керівника є опитування людської думки —це своєрідним початком іміджу людини, його місця і рейтингу в колективі і суспільстві в цілому. Опитування виступає не тільки елементом аналізу, але інструментом впливу, формуючи громадську думку в ту чи іншу сторону. Цифри, отримані в результаті опитування не завжди реалістичні, оскільки результат значною мірою залежить від якості вибірки респондентів та віддзеркалення ними структури суспільства. Сам процес сприйняття зовнішнього вигляду обумовлений суб'єктивністю набутого досвіду та стереотипами, що панують в суспільстві (так, людина в окулярах підсвідомо сприймається як розумна, у вишиванці – як патріот, демократично вдягнена – як толерантна, тощо).

Формування соціально-орієнтованої економіки України потребує подальшого розвитку і підвищення ефективності функціонування усіх галузей народного господарства. Найважливішою проблемою є підвищення ефективності організації, їх подальший розвиток на основі інноваційної стратегії. У зв'язку з цим все більш актуальними стають питання управління мотиваційною функцією працездатності персоналу.

Слід зазначити, що в перехідний період до соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні у центрі уваги, в основному, виявилися економічні, організаційні, політичні та інші проблеми економіки і суспільства. Питання управління мотивацією кожного працівника відійшли на другий план, що не забарилося позначитися на зниженні рівня продуктивності праці, результатах формування ринкових відносин, ефективності промислового виробництва та економіки в цілому. Теоретично різноманітні аспекти управління персоналом

досліджувались з різних точок зору, але на практиці можна стверджувати, що у наш час більша частина українських підприємств і різноманітних організацій і установ, як комерційних так і некомерційних, на жаль, не мають належної системи мотивації для персоналу.

Основними причинами такого стану є:

- праця в суспільному виробництві не завжди може забезпечити нормальний прожитковий рівень більшості працівників;

- низький рівень трудової і виробничої дисципліни визначає низьку якість кінцевого виробленого продукту, і як наслідок – безвідповідальне ставлення до праці – низький рівень заробітної плати; в умовах обмеженості сфери мотивованого поведінки робітника у абсолютної їх більшості немає можливості вільного вибору місця докладання праці, ступеня інтенсивності роботи, соціальної і професійної мобільності;

- відсутня ефективна система стимулювання трудової діяльності, так як в оплаті праці багато в чому процвітає зрівнялівка, розмір заробітку слабо залежить від особистого трудового внеску працівника в кінцевий результат діяльності колективу;

- внутрішня суперечливість системи заробітної плати послаблює зв'язок між розміром заробітку і змістовністю праці. Суть цієї суперечності в тому, що стимулюється насамперед закріплення працівників на місцях з непривабливою (монотонним, мало-змістовним, важким, ручним, з шкідливими умовами і т.д.) працею, в результаті чого оплата праці на таких місцях вище, ніж на робочих місцях, що вимагають високої кваліфікації;

- податкова система в частині податків і зборів, базою оподаткування яких є фонд оплати праці, не дозволяє в повному обсязі використовувати стимулюючу функцію заробітної плати.

Отже, недооцінка мотиваційного впливу на працівників керівником призводить до низької віддачі їх праці і в цілому не сприяє ефективному розвитку підприємства і будь – якої організації, робить їх малорухливими і несприйнятливими до інновацій.

### **2.3. Особливий статус державних службовців як чинник підвищених вимог до професійних навиків керівника у публічному управлінні.**

Модель формування професійного іміджу керівника в органах виконавчої влади складається з трьох рівнів: особистісно - професійного, іміджу в безпосередньому професійному середовищі та іміджу у зовнішньому (макросередовищі, в очах громадськості).

Імідж керівника потенційно впливає на взаємини, що складаються, і поведінку підлеглих, оскільки містить закодовану інформацію про вдалі дії керівника органів виконавчої влади, які є прикладом, зразком поведінки для підлеглих. Другим компонентом динамічної моделі є мікросередовище керівника органів виконавчої влади у якому формується його імідж серед персоналу. Основними напрямками формування іміджу в мікросередовищі (в межах організації, закладу) є:

1. Інформаційний, або когнітивний, — охоплює сукупні уявлення про заклад, сформовані у свідомості аудиторії: історія, цінності, традиції, особливості функціонування та практичні аспекти оприлюднення такої інформації (подієва стрічка в новинах, фото-звіти про заходи).

2. Оцінювальний, або афективний, — відбиває сукупні уявлення про характеристику діяльності установи та визначає ставлення до нього аудиторії, тобто особливості емоційного сприйняття (значною мірою зображає контекстність новин, емоції на фото, спроможність передавання атмосфери заходів, свят тощо).

3. Конативний — об'єднує феномени, пов'язані з поведінкою індивідів, тобто дає змогу визначити готовність цільової аудиторії діяти в певний спосіб, наслідувати своєму керівникові, усвідомлено спираючись на норми та правила конкретного закладу, дотримуватися етики професійної діяльності.

В. Черепанова виділяє дві взаємопов'язані складові в структурі іміджу особистості: відносно статичне ядро (Я-концепція) і рухливу зовнішню оболонку (візуальний, аудіальний і кінестетичний образи). Основна перевага такої моделі в тому, що вона дозволяє розглядати імідж не як окремі складові, а як цілісну систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Такі елементи забезпечують одночасно стійкість (ядро системи) та динамічність (зовнішня складова іміджу).

Згідно з динамічною моделлю індивідуального іміджу, запропонованою В. Черепановою, ядро іміджу складається із таких компонентів: перший рівень (поверхневий) містить знання про імідж, уявлення про шляхи його формування; другий рівень включає соціальні фіксовані настанови, що складаються на основі знань, котрі впливають як на набір цих даних, так і на відношення до них; третій рівень – система ціннісних орієнтацій; четвертий рівень (глибинний) містить Я-концепцію, що виступає центральним елементом ядра іміджу, який скріплює собою три попередні рівні, замикаючи структуру ядра. Позитивний індивідуальний імідж може бути сформований лише в разі наявності адекватної (позитивної) Я-концепції.

Необхідно зазначити, що існує певний взаємозв'язок соціального і професійного середовища функціонування іміджу керівника органів виконавчої влади, оскільки є відповідний вплив на формування такого іміджу. Соціальне середовище виступає макросередовищем, яке охоплює всі тенденції розвитку сучасного суспільства, а професійне середовище – мікросередовище, яке включає як особистісні характеристики керівника, так і особливості органу виконавчої влади, в якому він працює. Соціальне середовище динамічне та відбиває свої процеси і трансформації в суспільстві.

Постійні зміни в соціальному середовищі підштовхують керівника до адаптації, постійного розвитку (саморозвитку) з метою збереження відповідності професійним вимогам. Керівники органів виконавчої влади постійно стикаються з необхідністю отримання нового досвіду і впровадження інноваційних форм і методів управління, і у зв'язку з цим вони повинні швидше адаптуватися до змін у соціальному середовищі. Формування іміджу керівника органів виконавчої влади відчутно залежить від зовнішнього середовища, зокрема оцінки від громадськості діяльності органів виконавчої влади, ефективності виконання ними своїх функціональних обов'язків. Тому впевнено затверджується оцінний характер в формуванні іміджу керівника органів виконавчої влади. Рівень оцінювання іміджу може змінюватися відповідно до умов суспільно-політичного, соціально-економічного та культурного розвитку суспільства. На оцінку іміджу зазвичай впливають два показники: дія (діяльність) та поведінка. Оцінка діяльності керівників органів виконавчої влади визначається рівнем виконання ними своїх

функціональних обов'язків, а також наслідками їх функціонування для суспільства. На визначення якісних характеристик іміджу (позитивний/негативний) впливає стиль поведінки керівника, його ставлення до представників громадськості.

Оскільки соціальне і професійне середовище здійснює значний вплив на формування професійного іміджу керівника органів виконавчої влади, у багатьох випадках це викликає певні труднощі в процесі його ствердження. Перша проблема полягає в помилковій комунікації. Процес взаємодії керівника із навколишнім середовищем уявно виглядає як обмін повідомленнями. Інколи інформаційні сигнали не знаходять свого адресата під час спілкування, втрачають свій сенс і залишаються непрочитаними, що призводить до провалу створеного професійного образу. Причиною таких невдач є відсутність у керівника інформації про навколишнє середовище, що в свою чергу призводить до спонтанних необдуманих рішень, «сліпого» самоврядування, відсутності професійної мотивації тощо.

Ще однією проблемою управління професійним іміджем є конфлікти, котрі виникають в процесі міжособистісної взаємодії. Причини виникнення конфліктів різні, але в основному пов'язані з власними уявленнями кожного учасника щодо ролі і місця у професійному середовищі. Вагомий авторитет і лідерська позиція особистості в більшості випадків викликають конфліктні ситуації. Наявність декількох лідерів у одному колективі лише ускладнює ситуацію та посилює можливість виникнення непорозумінь на цьому підґрунті. А конфронтація в професійній діяльності заважає якісному виконанню завдань і не дозволяє ефективно управляти власним іміджем.

Третя проблема пов'язана з невідповідністю професійного іміджу керівника органів виконавчої влади інноваційним тенденціям. Це означає, що керівник ні в якому разі не повинен на якомусь етапі зупинитись у професійному розвитку, самоосвіті та вдосконаленні [7, с.23-25].

Отже, основою формування позитивного іміджу керівника органу виконавчої влади мають стати: лідерське мислення, ініціативність, цілеспрямованість, прагматичні та комунікативні здібності; принципи реальної доступності (відкритості), об'єктивності, інноваційності, меритократизму, які мають бути пріоритетними принципами проведення усіх управлінських рішень. Обов'язковим

елементом механізму формування позитивного іміджу керівника органів виконавчої влади є зобов'язання своїми словами, діями, вчинками, професійною діяльністю викликати довіру й авторитет у пересічних громадян. Якість формування іміджу керівників органів виконавчої влади залежить від:

- по-перше, якісного плану та стратегії комунікації щодо формування позитивного іміджу;
- по-друге, діяльності прес-центрів органів влади, які мають здійснювати постійний моніторинг публікацій, виступів, інтерв'ю, прес-конференцій тощо про керівника органу виконавчої влади, а також дбати про подальші кроки щодо формування іміджу;
- по-третє, особистості керівника органу виконавчої влади та його публічної діяльності.

У світлі представлених цілей іміджмейкінгу Г.Г. Почепцов пропонує розділити об'єкти формування іміджу на три категорії:

1. Об'єкти, рейтинг яких залежить винятково від створеного ними або для них іміджу. Метою діяльності цих об'єктів можна назвати можливість впливу на настрої в суспільстві.

2. Об'єкти, рейтинг яких рівною мірою залежить як від іміджу, так і від якості пропонованих ними товарів або послуг (у випадку виконавчої влади – державні послуги). Метою діяльності цих об'єктів є збільшення обсягів підтримування діяльності керівника органів виконавчої влади при одночасному створенні позитивного іміджу.

3. Об'єкти, для яких коливання іміджу не є вирішальним чинником їх успіху. Залежно від категорії об'єкта набір прийомів по формуванню іміджу може змінюватися.

Відображений аналіз свідчить, що встановлення довіри між громадянами та владою і на цій основі консолідація суспільства є однією з найгостріших проблем у сфері управлінської діяльності, а відтак і в процесі формування іміджу органів публічної влади. У процесі формування іміджу керівника органів публічної влади слід виходити з того, що імідж має бути спрямованим не лише на подолання

недовіри до органів та їх керівників, рівень яких продовжує залишатися досить високим, а й на руйнування відчуження суспільства від суб'єктів влади.

Втілення організацію початку в побудові управлінських відносин, імідж керівника впливає на процес обміну інформацією, сприяє усуненню дефіциту інформації, необхідної для прийняття рішення, підвищуючи тим самим ефективність управління. Робота над створенням іміджу повинна починатися з постановки цілі. Ціль керівника може полягати в посиленні впливу на підлеглих, поліпшенні іміджу ввіреного йому підрозділу або досягнення успіху в певних переговорах. Залежно від цілі приймається рішення про методи формування іміджу. У світі поширена практика роботи з агентствами або окремими фахівцями – іміджмейкерами. Якщо мета керівника глобальна, можливе звернення в таке агентство. Для досягнення локальної цілі можна обійтися власними засобами.

Якщо керівник приймає рішення про те, що буде проводити роботу по вдосконаленню свого іміджу самостійно, це означає, що він повинен виділити складові частини процесу створення іміджу, після чого звернутися до фахівців з кожної окремої складової. У процесі виділення складових образу важливо уникнути помилки надмірної деталізації. Необхідно пам'ятати про кінцеву ціль і чітко уявляти собі результат. Тільки тоді процес формування іміджу «по частинах» може принести реальну користь.

В першу чергу людина повинна чітко сформулювати для себе свою самооцінку. Якщо керівник органів виконавчої влади вирішив змінити свій імідж, він повинен оцінити, що саме він хоче змінити, які сильні і слабкі сторони він має на момент прийняття цього рішення. Така оцінка буде суб'єктивною. Самооцінку рекомендується оформити в письмовому вигляді, так як думка людини про себе може бути досить розпливчастою, а письмова форма викладу вимагає використання конкретних слів. Наступним етапом є конструктивне використання критики. Вона необхідна для досягнення кінцевої цілі. Бажано знайти для цієї цілі людей, які щиро зацікавлені. Мимовільні критичні висловлювання теж підлягають дослідженню з метою організації роботи щодо вдосконалення іміджу [33].

Службовець - керівник може провести анкетування серед своїх співробітників. При складанні такої анкети також бажано скористатися допомогою фахівця.

Можливе використання методики експертної оцінки. Таким чином, керівник повинен визначити для себе ціль створення іміджу, а при можливості і кінцевий результат («ідеальний імідж») і вихідну базу формування, тобто образ, наявний в даний момент. Після цього процес створення іміджу розбивається на складові частини, і визначаються способи досягнення цілі і приблизні терміни щодо кожної зі складових [33].

Особливе значення в процесі створення іміджу має планування. Без раціонально складеного плану досягнення будь-якої цілі, в тому числі і бажаного іміджу, практично неможливо. Рекомендується навіть виділяти певний час, наприклад, кілька годин у певний день тижня, тільки для організації процесу планування. Такий підхід істотно економить час і робить роботу більш ефективною. Заходи щодо вдосконалення іміджу повинні бути включені в план роботи поряд з іншими справами. Вичерпний перелік заходів скласти практично неможливо, дії залежать від поставленої цілі. Якщо який-небудь захід щодо вдосконалення іміджу планується виключно заради престижу, це не сприятиме досягненню бажаного результату. Будь-яка дія, що застосовується керівником, повинна служити визначеній цілі і виконуватися абсолютно свідомо.

Формування іміджу не є зміною особистості керівника. Цей процес не може зробити з однієї людини абсолютно іншу. Тому для керівника важливо знання основ психології для того, щоб бути в змозі оцінити психологічні особливості власної особистості і адекватно використовувати свої сильні і слабкі сторони. Успіх в діяльності викликає у підлеглих бажання ідентифікувати себе з керівником, приймати і розділяти його норми і цінності, а в кінцевому підсумку, наслідувати і дотримуватися певної моделі поведінки. Образ, що представляється людиною навколишньому світові, нерідко сприймається іншими людьми як відображення рівня його самооцінки. Прояв інтересу до самовдосконалення показує, що людина досягла певного рівня [33].

Вміння подати себе включає в себе вміння гідно оцінювати свої позитивні сторони і розуміти, в чому полягають слабкі місця. Іншим фактором, що впливає на формування уявлення людини про самого себе, є життєвий досвід. Якщо день у день людина пізнає на власному досвіді, що його не цінують, то самооцінка може

бути для нього занадто важкою. Темперамент відіграє значну роль у процесі формування іміджу людини взагалі та керівника зокрема. Для створення іміджу керівника представникам різних темпераментів доводиться додавати різні зусилля. Найбільше зусиль має докладати представник меланхолічного темпераменту. Найбільш сприятливою основою для формування іміджу керівника є сангвінічний темперамент, але і його власники потребують докладання додаткових зусиль до створення іміджу. Темперамент змінити неможливо. Володар кожного з темпераментів може бути корисним на своєму робочому місці, якщо при його виборі він врахував свої переваги і недоліки.

Формування іміджу керівника органів публічної влади може йти двома шляхами: стихійно або цілеспрямовано. У першому випадку це природний процес, що проходить без зовнішнього тиску і результатом такого процесу є становлення людини як індивідуальності. Службовець - керівник є тією особистістю, якою він є насправді. Ця ситуація має місце, коли людина займає місце керівника в результаті тривалої вертикальної та горизонтальної кар'єри в одній організації. Така практика широко поширена в Японії. Проте керівні посади японці займають не раніше шістдесяти років. Другий шлях передбачає активне формування, що необхідно, якщо: керівник є «чужим» по відношенню до організації (антикризове управління); керівник не має великого досвіду управління; у системі управління персоналом є конфліктні точки; великий розмір організації; існують зовнішні причини для створення іміджу керівника як аналога «торгової марки» підприємства [33].

Створення такого іміджу пов'язане з «надяганням деякої маски», і успіх залежить від двох факторів. Перший фактор — наскільки правильно обрана маска. Від правильності вибору маски залежить, наскільки імідж буде відповідати типу корпоративної культури і, отже, наскільки він буде ефективним. Другий фактор впливає на швидкість і легкість процесу формування іміджу і є передумовою вбудовування маски в структуру особистості керівника. Процес штучного формування іміджу пов'язаний з проведенням спеціальних заходів і процедур індивідуальної та організаційної роботи і вимагає аналізу внутрішніх умов життєдіяльності організації.

На посаді державної служби, особа, яка уповноважена на виконання функцій держави, зобов'язана дотримуватись у своїй професійній діяльності морально-етичної поведінки та принципів державної служби. Однією із проблемних питань державної служби є нормативне врегулювання питання морально-етичної поведінки публічного службовця. Слід відмітити, що це не лише визначення морально-етичних принципів службової поведінки, а й законодавче закріплення механізму їх запровадження і дотримання має велике соціальне значення, а також є головною тенденцією розвитку держави.

Найголовнішими принципами етики державної служби, що базуються на положеннях Конституції України [51], Закону України «Про державну службу» [49], Закону України «Про запобігання корупції» [52], Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [53] є такі: доброчесність, лояльність, політична нейтральність, прозорість, служіння державі і суспільству, сумлінність. Розглянемо доброчесність як один із елементів морально-етичної поведінки публічного службовця.

У контексті боротьби з корупцією доброчесність – це необхідна морально-етична складова діяльності державного службовця, що знаходить своє вираження в безкомпромісному та послідовному прагненні дотримуватися моральних, етичних, духовних цінностей та принципів, демонстрації особистої та професійної відповідальності, почутті місії служіння громадськості [6, С. 42].

Доброчесність передбачає: спрямованість дій на захист публічних інтересів, забезпечення пріоритету загального блага громадян над особистими, приватними або корпоративними інтересами; неприпустимість використання державного майна в особистих цілях; недопущення наявності конфлікту між публічними і особистими інтересами; нерозголошення та невикористання інформації, що стала відома у зв'язку з виконанням державним службовцем своїх обов'язків, у тому числі після припинення державної служби, крім випадків, установлених законом; недопущення надання будь-яких переваг і виявлення прихильності до окремих фізичних та юридичних осіб, політичних партій, громадських і релігійних організацій [1]

Отже, доброчесність – поведінка публічних службовців відповідно до вимог Законів України «Про запобігання корупції» та «Про державну службу», Загальних

правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, яка базується на принципах доброго відношення до громадян та чесності у способі власного життя, виконанні своїх обов'язків та розпорядженні державними ресурсами, основними складовими якої є: патріотизм, порядність, відповідальність, гідність і повага до гідності інших

### **РОЗДІЛ 3.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА НА ПРАКТИЦІ ЗА ГЕНДЕРНИМ АСПЕКТОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ**

### **3.1. Удосконалення механізму формування позитивного іміджу державного службовця - керівника в системі публічного управління.**

Професійний розвиток відіграє дуже важливу роль у житті державного службовця і впливає з природної потреби людей у розвитку та досягненнях. Це тривалий процес, який охоплює майже все життя людини і має різні стадії. Хоча це індивідуалізований процес і прогресує по-різному для кожної людини, він завжди пов'язаний з розвитком знань, умінь, навичок, а також особистих характеристик. У наш час державні службовці працюють у бурхливому середовищі, в якому відбуваються зміни, що часто дуже непередбачувані.

Бренд особистості - це своєрідне повідомлення оточуючим, чого очікувати. Брендінг - це спроба впливати на оточуючих з метою досягнення особистої вигоди чи винагороди. Бренд має бути видимий для зовнішнього світу. Це усвідомлене просування репутації, яка в звичайних умовах, може виникати незалежно від наміру[36].

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

Якщо розглядати матеріальний товар, то його виробництво, доставка, споживання є окремими етапами, що відбуваються з певними часовими проміжками. Продукування ж послуги фактично об'єднує ці процеси, оскільки вони переважно відбуваються одночасно, тобто надання та виробництво послуги, як правило, співпадають, а споживання її триває доти, доки вона надається. Специфічною рисою брендингу особистості як послуги є її процесний характер. При виробництві матеріального товару процесними є періоди його виробництва, а потім споживання, тоді як послуга за своєю сутністю є процесом [37].

Послугі, як і матеріальним товарам притаманна певна корисність. Переважно, послуга є видом корисної діяльності, що не має на меті створення матеріальних цінностей, результатом її є зміна якісних характеристик уже існуючих об'єктів. Якість брендингу особистості дуже сильно залежить від професійних якостей надавача послуги.

Проблемою дослідження якісних характеристик брендингу особистості є його нематеріальність. Проблема визначення набору якісних характеристик послуг з брендингу викликає значний науковий інтерес. Характеристики послуги нами було поділено на кілька груп, в залежності від того, які потреби вони задовольняють, а саме:

**Комфортність.** Під комфортністю розумітимемо такі умови надання послуги брендингу особистості, які забезпечують якомога нижчу вірогідність виникнення незручних для клієнта ситуацій (швидкість реагування на запити, близькість розташування, кваліфікованість персоналу (професіоналізм, ввічливість, грамотність), зручність і простота інтернет-сайту тощо). В даному дослідженні якісну характеристику комфортності, на нашу думку, можна виразити за допомогою коефіцієнту кваліфікованості кадрів, що розраховується на основі співвідношення кількості працівників, які мають відповідні документи на підтвердження власного професійного рівня та загальної чисельності зайнятих в сфері надання конкретних послуг.

**Економічність.** Наступна характеристика, яку розглядаємо з погляду співвідношення ціна-якість мінімізації витрат з боку клієнта (часу, коштів, ресурсів) є економічність. На нашу думку, достатньо показовою в цьому сенсі є

«середня тривалість проекту», оскільки, в переважній більшості випадків (окрім ситуацій, коли тривалість проекту скорочується за бажанням клієнта у зв'язку з терміновістю його виконання) чим менше триває проект, тим нижчою є його ціна за рахунок зменшення обсягу середніх постійних витрат організації.

**Продуктивність.** Категорія, що свідчить про рівень віддачі з боку держави щодо клієнта, а також наскільки виправданим виявилось застосування послуги як засобу вирішення конкретних проблем.

**Безпечність.** Одна з найбільш вагомих якісних характеристик, яка відображає ступінь ризикованості певного проекту.

Оцінити якість та характерні відмінності двох, на перший погляд, однакових послуг, досить складно. Часто якість надання певної послуги можна оцінити тільки через деякий час, оскільки ефект від впровадження, наприклад, управлінського обліку, стане відчутним мінімум за півроку.

Потреба реалізації принципу довіри в поведінці державного службовця є передумовою успішної діяльності як самого службовця, так і відповідного державного органу. Довіра до держави є одним з найбільш важливих факторів впливу на формування відповідного рівня репутації публічних осіб.

Як і репутація, імідж - це суспільно сформоване бачення, що базується на нашій власній оцінці нас самих, а не на сприйнятті з боку сторонніх. По суті, наш імідж - це власне сприйняття нашої репутації. Імідж і репутація часом можуть зближуватися і ототожнюватися[38].

Визнання є по суті репутацією. Визнання настає внаслідок певної події (наприклад, висвітлення конкретного факту в ЗМІ). Якщо подія відбулася лише один раз, варто зазначити, що визнання згасатиме. Одночасно нівелюватиметься набута репутація, для підтримки якої не вистачає повторюваності, яку можна використовувати для прогнозування. Репутація має володіти характеристикою передбачуваності та повторюваності.

Управління враженнями означає «процес, за допомогою якого люди намагаються контролювати враження оточуючих». Публічні особи часто не знають, як сприймають їх інші, але часом відчувають, як вони впливають інших і намагаються змінити свою поведінку, щоб отримати сприятливі враження. Часто

розглядається в асоціації з різними «тактиками впливу», які можуть використовуватися для управління своїми враженнями, такі спроби керувати іншими часто мають конкретну мету, наприклад, підвищення рейтингів ефективності.

Походження повністю пов'язане із сутністю поза особою, але все ще безпосередньо впливає на репутацію людини. Походження людини - це ідентифікація її відмінності або спільності по відношенню до інших.

У процесі самореклами як професіонала можна використовувати різні інформаційно-комунікаційні засоби, такі як: блоги (містять окремі публікації блогу у вигляді тексту, малюнків тощо, як правило, в хронологічному порядку); портали професійних мереж (дозволяють представляти свій професійний профіль в Інтернеті та ділитися своїми досягненнями, будуючи таким чином ділову мережу); форуми для обговорення (сьогодні є одним з найпопулярніших методів спілкування обміну інформацією, думками); соціальні мережі (пов'язують однодумців із подібними інтересами, ставши дуже хорошим маркетинговим інструментом і чудовим способом передачі конкретної інформації); інтерактивний контент (дозволяють людям рекламувати себе в мережі, розміщуючи відео, презентації); сайти для розміщення фотографій (наприклад, Pinterest, Instagram); персональний веб-сайт (цілодобове джерело достовірної, оновленої інформації про людину та її цілі, діяльність, досягнення, пристрасті тощо). Ці інструменти є найважливішими в процесі створення особистого бренду завдяки ефективності спілкування, однак традиційні засоби, такі як листи, телефон тощо, поки що не втратили свого значення. І, звичайно, ніщо не може замінити перевищити ефект особистого спілкування.

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

- Реальність - особистий власний бренд повинен будуватися на дійсно існуючій особистості;

- Моральність - необхідність морально-етичних норм поведінки, формальних та неформальних правил, що встановлені в суспільстві;
- Специфічність - слід орієнтуватися на одну сферу спеціалізації;
- Професіоналізм - людину слід сприймати як визнаного експерта в певній галузі, а також як ефективного лідера;
- Унікальність – бренд має особливим, мати свої власні риси, бути несхожим на інших.

Напрями сучасної іміджевої стратегії державної служби: розроблення яскравої ідейної концепції, яка могла б відповідати інтересам усіх громадян України і спрямована на відродження національної гордості і високої культурної самооцінки, задіяння всіх каналів комунікації для формування позитивного іміджу (телебачення, радіо, преса, Інтернет–ресурси); активізація зусиль керівництва держави і владних інституцій у просування позитивного іміджу, формування «портрета керівника із стійким позитивним іміджом»; створення позитивного образу державного службовця, який щоденно виконує функції держави і несе відповідальність за впровадження державної політики шляхом зйомки художнього кіно серіалу про будні державних службовців України; популяризація наукових розробок і широке впровадження пропозицій науковців у сфері державного управління тощо[39].

Однак досить часто імідж розглядається як загальне сприйняття будь-якого об'єкта [40], який включає дві складові: описову (інформаційну, оцінюючу) і цілісну складову, яка існує незалежно від будь-якої інформації про об'єкт (організацію, установу, людину, товар, послугу тощо). Тому важливо, крім створення яскравої привабливої «картинки» інституту державної служби, зробити якісні зміни.

Необхідно впроваджувати такі дії:

— розробити кодекс честі державного службовця, який регламентуватиме його поведінку у взаєминах із колегами, фізичними та юридичними особами, зокрема представниками об'єднань громадян та окремими громадянами. Прийняття такого

рекомендаційного кодексу для всіх органів виконавчої влади та його затвердження на відкритих і вільних зборах відповідних трудових колективів;

— посилити юридичну (кримінальну, адміністративну, дисциплінарну) відповідальність державних службовців усіх категорій за протиправні дії, порушення норм законодавства, Кодексу державного службовця (добросесної поведінки), а також моральних норм. Необхідним є вироблення певних традицій, професійної культури, які змушуватимуть порушників усталених морально-правових норм самостійно залишати державну службу. Важливим є також, мінімізація прямих контактів державних службовців із набувачами їх послуг шляхом створення та налагодження ефективної роботи центрів надання адміністративних послуг[41];

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

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

— більш широко використовувати електронне врядування;

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

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

— здійснювати постійний моніторинг кадрових процесів та кадровий аудит у системі державної служби;

— постійно підвищувати рівень професійної компетентності державних службовців шляхом вмотивованого підвищення кваліфікації й самоосвіти;

— здійснювати щоденні конструктивні зв'язки з громадськістю, висвітлювати свою діяльність, вказувати на позитивні результати, недоліки, проблемні питання та можливі шляхи їх вирішення за допомогою громадськості;

— включити в програми навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій навчальні курси, лекції, тематичні зустрічі, тренінги з питань іміджології тощо[42].

Багато чого в успішності діяльності організації залежить від керівників, які здатні керувати підлеглими не тільки силою наказу, але й вміють ефективно використовувати все різноманіття управлінського ресурсу керівника. Однією із складових такого ресурсу є імідж державного службовця та його репутація. Розуміння основ його формування і вдосконалення дозволяє керівнику успішно здійснювати необхідну в управлінській діяльності стратегію поведінки, реалізовуватися і розвиватися як особистість в умовах професійної діяльності. Удосконалення іміджу вимагає оволодіння новими знаннями, розвитку різноманітних навичок і умінь, дозволяють ефективно взаємодіяти з підлеглим. Особливістю іміджу та репутації державних службовців є те, що вони нерозривно пов'язані з цілим комплексом, який має назву «імідж державної влади». Формування нового іміджу та репутації держслужбовців має здійснюватися на основі принципу покращення особистих моральних якостей та професійних рис, важливих у діловому світі.

Основоположними чинниками формування позитивного іміджу державної служби України має стати професіоналізм її представників та модель двосторонньої комунікації між владою та народом на основі чесності та відкритості[43]. Для створення і підтримання позитивного іміджу державного службовця доцільно використовувати різні засоби масової комунікації. Відсутність адекватної оцінки, мала емоційна насиченість і реалістичність матеріалів, що висвітлюються в засобах масової інформації, не сприяють створенню позитивного іміджу державної служби.

Висвітлення особливостей діяльності, труднощі розв'язуваних завдань, об'єктивно досягнутих успіхів формують змістовний, реалістичний образ державних службовців, зміцнюють їх авторитет, підвищують довіру до влади і держави.

В умовах державних політичних та економічних реформ висока кваліфікація, професійна та моральна однорідність державного апарату дозволяють забезпечити стабільну основу конституційної єдності системи державної влади, сприяють подоланню суперечностей, що існують між застарілими стереотипами в управлінській діяльності та сучасними вимогами до неї в умовах розвитку українського суспільства, і формують позитивний імідж не тільки окремо взятого державного службовця, але й державної служби в цілому. Державний службовець - керівник повинен усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи до цієї мети, розуміти свій статус як висококваліфікованого спеціаліста, якому держава делегувала свої повноваження та який несе відповідальність за дії, реалізація яких призведе або не призведе до наміченої мети.

Для цього державний службовець - керівник повинен мати відповідний кар'єрний потенціал, під яким ми розуміємо приховані можливості, міць та силу державного службовця, які можуть бути (і мають бути) використані для забезпечення високої ефективності роботи органу державного управління та здатності його успішно просуватись службовими сходами[44].

Державний службовець - керівник повинен усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи до цієї мети, розуміти свій статус як висококваліфікованого спеціаліста, якому держава делегувала свої повноваження та який несе відповідальність за дії, реалізація яких призведе або не призведе до наміченої мети. Для цього державний службовець повинен мати відповідний кар'єрний потенціал та йти до цієї мети і не зупинятися на півдороги до гарної роботи. Тільки коли доброзичливо і наполегливо ставитися до виконання свої обов'язків, державний службовець зможе без проблем працювати.

### **3.2. Впровадження гендерної паритетності та суспільної оцінки професійної діяльності керівника в системі публічного управління.**

Однією з умов входження України до Євросоюзу є побудова на її теренах гендерно збалансованого суспільства, у перспективі – паритетної демократії. Відповідником до терміну «паритетна демократія», що активно вживається в українській соціо - гуманітарній аналітиці, є термін «гендерна демократія». «Гендерна демократія передбачає утвердження рівності прав, свобод, обов'язків, відповідності й шансів чоловіків і жінок у життєдіяльності суспільства, держави і самотворенні власної особистості». «Паритетна демократія – політико-правова форма організації соціально статевих відносин у суспільстві, за якої жінки і чоловіки мають рівний правовий та політичний статус і як рівноправні представлені й здійснюють діяльність в гендерно збалансованих органах влади та управлінських структурах».

Гендерний паритет – принцип рівної представленості жінок і чоловіків, рівності та рівноправності в усіх сферах суспільного життя. Гендерна рівність – це ідеологічний компонент державної політики та державного управління, що має чотири виміри, які лежать в основі напрямків розвитку державної гендерної політики на сучасному етапі розвитку українського суспільства. Перший вимір гендерної рівності – це права людини як універсальний стандарт політичних, громадянських, економічних, соціальних і культурних прав та свобод для жінок і чоловіків. Другий вимір гендерної рівності – це права людини як права жінок. Третій вимір – рівність свобод, прав та обов'язків. Четвертий – рівні можливості – основний елемент гендерної рівності [15, 419].

Вагомою складовою культури державного управління є культура державного службовця як відносно стійка система професійних знань, оцінок і норм спілкування, що безпосередньо поєднана з політико-правовою культурою суспільства й визначається традиціями й національними особливостями суспільства, а також характером його соціально-політичного устрою. До змісту культури державного управління належать: досягнення в організації і здійсненні процесу управління; організація управлінської праці; використання техніки

управління; вимоги до системи управління й працівників, зумовлені нормами й принципами суспільної моралі, етики, права тощо.

Ситуація в державному управлінні відтворює те, що ми маємо в суспільстві. Якщо в суспільстві низький рівень розуміння гендерної рівності з погляду стереотипних соціальних ролей, то це знаходить своє відображення і у державному управлінні. Разом з тим, державне управління акумулює в собі еліту нації і суттєво впливає на зміни в суспільстві та його розвиток.

Конституція України проголошує рівні права доступу до державної служби всім громадянам, а також до служби в органах місцевого самоврядування (ст. 38). Визнання рівних прав для всіх статей на державній службі визнано в Законі України «Про державну службу» (ст. 4). Жінки в Україні, з одного боку, беруть активну участь у державній службі, а з іншого – фактично не впливають на прийняття рішень [45].

Разом з тим, враховуючи положення Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», а також на виконання «Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року», НАДС розпочато підготовку проекту змін до наказу № 223 «Про затвердження форми звітності КСДС (квартальна) «Звіт про кількісний склад державних службовців» та Інструкції щодо її заповнення». Зміни до наказу передбачають деталізований та розширений набір показників щодо осіб, які працюють в державних органах, в тому числі й за ознакою статі та віковою групою[46].

Орієнтовний термін початку роботи оновленої системи збору статистичних даних про кількісний склад державних службовців, які працюють в державних органах, установах та організаціях, посади керівних працівників та спеціалістів яких віднесені до посад державної служби – лютий 2019 року. Водночас, Державна служба статистики України підготувала проект постанови КМУ «Питання координації збирання даних для моніторингу Цілей сталого розвитку». Крім того, Переліком завдань та індикаторів цілей сталого розвитку для України до 2030 року передбачено виконання НАДС індикатору щодо обліку жінок на державній службі у розрізі категорій посад «А», «Б» та «В» [46].

З 1 січня 2019 року набрали чинності норми Закону України «Про державну службу» щодо впорядкування структури оплати праці державних службовців.

По-перше, обмеження розміру премії становить 30%, що дасть змогу посилити роль посадового окладу як основної складової частини заробітної плати.

По-друге, фонд преміювання становить 20% загального фонду посадових окладів за рік, що також зменшує ризики суб'єктивізму.

По-третє, мінімальний розмір посадового окладу спеціаліста районного рівня не може бути менше двох прожиткових мінімумів для працездатних осіб (не менше 3524 грн.).

Крім того, положеннями Законом України «Про Державний бюджет України на 2019 рік» передбачено встановлення керівниками додаткових стимулюючих надбавок працівникам до кінця поточного року як більш стабільних виплат у порівнянні з щомісячними преміями.

Таким чином, НАДС у співпраці із заінтересованими органами та соціальними партнерами вжито всіх необхідних заходів щодо реалізації передбачених Законом України «Про державну службу» норм з питань оплати праці державних службовців, а також не допущено їх подальше відтермінування[46].

Реалізація гендерної політики на місцевому рівні завдання щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків у всіх сферах життя суспільства, є управління у справах сім'ї, молоді та спорту відповідної облдержадміністрації.

У райдержадміністраціях завдання щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків у всіх сферах життя суспільства покладені на відділи у справах сім'ї, молоді та спорту райдержадміністрацій.

На обласному рівні діють спеціальні програми щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків.

У низці регіонів, зокрема в Київській, Тернопільській, Чернігівській областях та в місті Києві, строк дії прийнятих раніше регіональних програм з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життя завершився, а нові аналогічні програми знаходяться в стадії розробки.

Загальною метою регіональних програм щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків є:

- створення системи всебічної підтримки громадянської активності молоді, спрямованої на самовизначення і самореалізацію, формування необхідних для цього правових, гуманітарних та економічних передумов;

- надання соціальних гарантій, забезпечення системної та комплексної політики у сфері сім'ї та демографічного розвитку, спрямованої на формування самодостатньої сім'ї та її здатності до усвідомленого народження і виховання дітей;

- утвердження гендерної рівності, зміцнення існуючих та створення нових механізмів з недопущення дискримінації за ознакою статі, розширення застосування позитивних дій, забезпечення економічної незалежності кожної статі;

- створення умов для більш широкої участі жінок у прийнятті суспільно важливих рішень, для поєднання професійних та сімейних обов'язків, викорінення гендерного насильства та подолання гендерних стереотипів;

- здійснення комплексних заходів на національному та регіональних рівнях щодо попередження торгівлі людьми, підтримки та захисту осіб, які постраждали від торгівлі людьми, розслідування та покарання причетних до торгівлі людьми, а також визначення конкретних виконавців зазначених заходів та обсягів їх фінансування;

- запровадження концепції гендерного інтегрування у системі управління, розробка та запровадження ефективних механізмів, які забезпечать жінкам участь у прийнятті суспільно важливих рішень, формування гендерної культури та усунення гендерних стереотипів у суспільстві;

- включення гендерних підходів до системи підвищення кваліфікації та підготовки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Необхідно зазначити, що в областях також функціонують обласні міжвідомчі комісії з питань координації дій щодо попередження насильства в сім'ї та впровадження гендерної рівності, у регіонах створено та діє 10 гендерних ресурсних і 20 гендерних освітніх центрів.

На базі Сумського державного університету створений ресурсний гендерний центр і розроблена програма інформування населення з питань гендерної рівності.

На базі Центру проводяться соціологічні дослідження з метою вивчення гендерної ситуації в області, формується мережа експертів з гендерних питань, проводяться семінари, тренінги, конференції з метою обговорення стану та перспектив формування гендерної рівності в українському суспільстві, також створено «Житомирський обласний гендерний ресурсний центр», який підпорядкований головному управлінню у справах сім'ї, молоді та спорту облдержадміністрації.

У Миколаївській області створено мережу гендерно спрямованих ресурсів системи освіти та громадських організацій. Таким чином, при Миколаївському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти створено консультаційний Центр з питань гендерної рівності. Основною метою діяльності Центру є впровадження гендерних ідей та гендерних підходів в освітній процес вищих, професійно-технічних, загальноосвітніх навчальних закладів, у систему післядипломної педагогічної освіти.

У Львівській області створено ряд постійно діючих консультативно-дорадчих органів, а саме робоча група з впровадження ініціативи «Інтеграція гендерної складової до регіональних політик Львівської обласної державної адміністрації», Координаційна рада з питань сімейної політики при обласній державній адміністрації. Також управлінням з питань сім'ї та молоді спільно із експертами канадської програми PRISM розроблено проект проведення гендерного аналізу політик і програм Львівської обласної державної адміністрації, який буде затверджено розпорядженням голови Львівської облдержадміністрації у жовтні 2012 року.

Також у 16 регіонах України призначено радників голів обласних державних адміністрацій з гендерних питань та створені і діють Експертні ради з питань розгляду звернень за фактами дискримінації за ознаками статі при головах обласних державних адміністрацій.

При райдержадміністраціях створені відповідні дорадчі органи з питань підтримки сім'ї, попередження насильства в сім'ї та з гендерних питань, а також діють районні соціальні комплексні програми підтримки сім'ї та дітей, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.

На підставі наданої місцевими адміністраціями інформації можна зробити висновок, що на регіональному рівні відбувається утвердження рівності прав і можливостей жінок і чоловіків у громадсько-політичній діяльності та в повній мірі реалізуються вимоги статі 24 Конституції України та Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», створюються умови для забезпечення збалансованого представництва жінок і чоловіків у виборних органах влади всіх рівнів [47].

Отже, доки не буде забезпечено гендерного паритету у сфері управління, жінки не зможуть досягти повної рівності з чоловіками у якій-небудь сфері. Відсутність у жінок можливості впливати на формування найфундаментальніших політичних інструментів... сприяє збереженню гендерної нерівності навіть у таких аспектах, як здоров'я жінок та їхня безпека у своєму власному домі [48].

Гендерний паритет в державному управлінні – це гендерно збалансована участь у процесах управління суспільним розвитком, що передбачає не лише присутність однакової кількості жінок і чоловіків, а й їх свідому діяльність, яка ґрунтується на взаємній повазі до різних поглядів і позицій та розумінні відмінностей досвіду й потреб кожної статі.

Мета досягнення гендерного паритету в державному управлінні є подвійною: забезпечити збалансовану участь чоловіків та жінок в управлінні державою, що передбачає усунення структурних та системних бар'єрів для участі в ньому жінок, гарантувати інтеграцію гендерних питань до процесів ухвалення рішень, їхнього виконання, моніторингу та оцінювання на державному рівні.

Досягнення гендерного паритету в державному управлінні вимагає вирішення трьох основних завдань:

- 1) забезпечення критичної маси представників кожної статі в процесі управління;
- 2) розвиток потенціалу людських ресурсів
- 3) удосконалення державного механізму забезпечення гендерної рівності

Очікувані результати досягнення гендерного паритету в державному управлінні:

- забезпечення справедливості в доступі до державної служби,

- підвищення довіри населення до влади та її прозорості,
- підвищення ефективності державного управління та
- формування позитивного іміджу жінки-керівника як моделі для наслідування

Заходи щодо забезпечення гендерного паритету в державному управлінні

1. Здійснення досліджень для визначення проблеми.
2. Включення цілей досягнення гендерного паритету в державному управлінні до урядових програм.
3. Тимчасові офіційні заходи позитивної дискримінації (або квоти).
4. Державна підтримка природної функції жінки.
5. Створення сприятливого для жінок психологічного клімату в структурах управління.
6. Формування позитивного іміджу жінки-керівника у суспільстві.
7. Освітні програми щодо підвищення політичної активності жінок та заохочення їх до кар'єрного просування.

Сьогодні в середньому кожен другий громадянин України переконаний в існуванні гендерної нерівності в країні, причому такої думки дотримуються і чоловіки, і жінки, щоправда дещо різною мірою (55% і 43% відповідно). Менша частка громадян (36%) вважає, що гендерної нерівності в країні не існує.

На переконання громадян стосовно поширення гендерної нерівності, окрім їхньої статі, суттєво впливає регіон проживання, тип населеного пункту і рівень освіти. У розрізі кожної із названих категорій найбільш оптимістично (щодо відсутності утисків представників чоловічої або жіночої статі) налаштовані жителі АР Крим, сільські жителі, особи із неповною середньою освітою. Зазвичай для чоловіків характерні більш позитивні оцінки, ніж для жінок. — Більшість громадян України (62%) переконані, що утискаються права й можливості представників жіночої статі; лише 6% громадян стверджують про наявність дискримінаційних утисків щодо чоловіків. При цьому фактично кожен п'ятий громадянин вказує на наявність утисків прав і можливостей представників обох статей – і чоловіків, і жінок.

Громадська думка характеризується певними гендерними особливостями, які передусім полягають у тому, що чоловіки менше схильні визнавати наявність дискримінаційних утисків щодо жінок, ніж самі жінки (52% і 68% відповідно).

Переконання більшості населення щодо наявності утисків за статтю сформувалися за допомогою засобів масової інформації й на підставі спілкування з друзями, знайомими та родичами. 22% громадян були свідками вияву гендерної нерівності, а 12% самі стали жертвами дискримінації за статтю.

Домінує у масовій свідомості думка, що в українському суспільстві жінкам складніше просуватися кар'єрними сходами, ніж чоловікам. При цьому жінки вчетверо частіше за чоловіків стверджують про ускладнення щодо обіймання ними керівних посад. Водночас чоловіки більше за жінок схильні стверджувати, що кар'єрне просування не залежить від статі. Існує певна залежність між освітою і типом поселення респондентів, з одного боку, та їхніми переконаннями, що жінці куди складніше стати керівником, ніж чоловікові, – з іншого. Чим вищий рівень освіти респондента та вищий адміністративний рівень поселення, де він проживає, тим більш поширеними є переконання щодо ускладнень у плані кар'єрного зростання жінок.

Понад 40% населення України переконані в наявності суспільного стереотипу «політика – це не жіноча справа», внаслідок поширення якого жінці важче, ніж чоловікові, стати депутатом чи обійняти відповідальну керівну посаду. Друге місце у рейтингу чинників, які впливають на можливість для жінок входити до складу органів виконавчої влади, посідає переконання населення «партії очолюють переважно чоловіки», а отже, до прохідної частини списку партій включають здебільшого чоловіків. На третьому місці серед причин – перевантаженість жінок домашніми справами й вихованням дітей, що впливає на їхні можливості кар'єрного і професійного зростання.

Громадська думка фіксує досить чіткий розподіл владних повноважень жінок і чоловіків в українському суспільстві, який виявляється в тому, що чоловіки мають більше владних повноважень у сферах роботи і соціально-політичного життя, а жінки – у сфері сімейних відносин. Лише третина українського населення схильна стверджувати, що влада між чоловіками і жінками у різних сферах суспільного

життя розподілена рівномірно, проте серед чоловіків така думка поширена значно більше, ніж серед жінок.

Більшість населення України також вважає, що чоловіки мають ширший доступ до державних коштів та майна, ніж жінки. Причому чим вищий рівень освіти громадян, тим більше вони переконані в наявності дисбалансу в доступі жінок і чоловіків до матеріальних ресурсів, тим більшою серед них є частка тих, хто вважає, що більшістю матеріальних цінностей володіють чоловіки. Водночас стосовно доступу до сімейного бюджету більшість громадян стверджують, що жодної дискримінації за статтю тут не існує.

Сьогодні громадська думка продовжує відтворювати найгірші стереотипи гендерного сприйняття управлінських функцій в соціумі, коли традиційні сфери життєдіяльності – сім'я, культура, охорона здоров'я тощо мають залишатися тільки за жінками, а всіма іншими, часом технологічно складнішими сферами (економікою, підприємництвом, політикою тощо) можуть успішно займатися лише чоловіки. Декларована теза «немає відмінності» в тому, хто очолюватиме ту чи ту галузь виробництва, має фактично дискримінаційне впровадження її на практиці, оскільки здебільшого на ключових керівних посадах населення очікує бачити чоловіків. Чим вищий рівень керівної посади, тим більше громадян віддають перевагу в призначенні на неї чоловіка, а не жінки. Так, на посаді Президента України схильні бачити «тільки чоловіка» 47%; Прем'єр-міністра України – 42%; Голови Верховної Ради України – 44% громадян. Відповідно частки тих, хто більшою мірою схильний бачити на вказаних посадах представників жіночої статі, становлять 19%; 16%; 9%. Мірою зменшення «політичної ваги» посади збільшується частка громадян, які вважають за можливе довірити посаду представникам обох статей.

Існують суттєві регіональні відмінності у громадському сприйнятті гендерної ситуації в країні, причому найбільше вирізнялися думки жителів АР Крим. Зокрема, серед кримчан найменша частка переконаних в існуванні гендерної нерівності у країні (33%), проте найбільша частка тих, хто переконаний у наявності утисків прав і можливостей жінок (72%), готовності бачити тільки чоловіків на посадах Президента і Прем'єр-міністра (77% і 56%), існуванні рівного доступу для

жінок і чоловіків до державних коштів і майна (64%). Попри наявність гендерних відмінностей у перешкодах на шляху кар'єрного зростання жінок і чоловіків існують й інші причини, які не залежать від статі, зокрема недостатній рівень професіоналізму в певній сфері. За даними дослідження, чоловікам більше, ніж жінкам бракує належного рівня освіти та професіоналізму (досвіду та знань). На противагу цьому жінкам заважають здійснювати кар'єру сімейні обов'язки (перебування в декретній відпустці, наявність сім'ї та дітей). Також жінки частіше за чоловіків потерпають від упередженості керівництва щодо висунення їх на керівні посади (навіть якщо професійний рівень жінки-працівника рівний або вочевидь вищий, ніж у її колеги-чоловіка). І однозначно, що для представників обох статей на роботі існує велика конкуренція з боку колег - чоловіків.

На думку громадськості, основними шляхами подолання зазначених перешкод кар'єрного розвитку є створення спеціальних освітніх програм для жінок, які прагнуть стати керівниками або підприємцями (37%) та проведення інформаційних кампаній у ЗМІ з метою викоренення стереотипних поглядів на обов'язки жінки і чоловіка у сучасному суспільстві (24%). 14% громадян вважають, що мають існувати аналогічні програми для чоловіків. Щоб мати більше часу для кар'єрного розвитку, жінкам передусім необхідно зменшити кількість часу, яку вони витрачають на сімейну сферу. Тому, на думку громадян, одним зі шляхів подолання перешкод є створення належної системи закладів з догляду за дітьми (21%). Також, на думку кожного п'ятого опитаного, в освітніх та виховних закладах варто змалку запроваджувати гендерну просвіту[50].

Керівник, в першу чергу, мусить бути спеціалістом в тій справі, за яку він береться. Оточуючі його співробітники та громадськість мусять бачити в керівникові спеціаліста компетентного і здібного вирішувати проблеми, які можуть виникнути перед співтовариством, що забезпечить авторитет і довіру персоналу, бажання оточуючих людей слідувати за своїм керівником.

Важливим завданням керівника на різних рівнях управління є організувати спільну працю людей, об'єднати зусилля всіх учасників справи задля досягнення мети. Керівник досягає результату за допомогою праці інших людей, яких він націлює на це.

Щоб це сталося керівник повинен створити умови для своїх співробітників, забезпечити їх всім необхідним, пробудити в кожному бажання діяти активно, творчо вирішувати покладені на працівника завдання, проявляти ініціативу. Керівник мусить мати особисту зацікавленість і мотивацію, тобто бажання, яке він має продемонструвати іншим, підтвердити для співробітників свій інтерес у результатах роботи організації, групи, підрозділу, адже він є орієнтиром для поведінки і ентузіазму інших співробітників.

Актуальність проблеми управлінської компетентності державних службовців, які часто-густо виконують управлінські функції, легко підтверджує той факт, що в 2014 році наша держава посіла 130 місце із 144 країн у рейтингу глобальної конкурентоспроможності за показником якості державних інституцій. А без кваліфікованих, вмотивованих та об'єднаних навколо єдиної мети, чесних чиновників провести реформи в країні буде просто неможливо.

Оцінка підлеглими своїх керівників в системі публічного управління виявляється як правило узагальнюючою незадовільною. Ця узагальнююча оцінка керівників в системі державної служби їхніми підлеглими опинилась десь між оцінками задовільно і не задовільно. Низька оцінка своїх керівників в групі державних службовців пов'язана з тим, що у двох випадках оцінка набувала від'ємного значення, в одному випадку була нульова оцінка, зустрічалися оцінки дуже низького значення від 1,0 до 2,0 балів і не один раз у різних респондентів.

Як відомо, керівник виступає центральною фігурою організації, її обличчям, від діяльності якого залежить результативність роботи всього колективу, той психологічний клімат, який складається в організації. Оцінка діяльності керівника його підлеглими націлена на забезпечення ефективності роботи всього колективу через використання зворотного зв'язку і корекції керівником своїх недоліків у поведінці, у спілкуванні, у відносинах із підлеглими співробітниками.

Наявність вкрай незадовільних оцінок підлеглими своїх керівників є свідченням загальних недоліків у підборі керівного складу організацій і структурних підрозділів в системі державної служби, група із яких отримала нижчу за інших середню оцінку. Це свідчення недостатнього професіоналізму і компетентності керівного складу організацій. Це прояв недостатньої підготовки у

сфері комунікації. Це сигнал про необхідність наполегливого навчання і вишколу керівного складу організацій. Керівників треба створювати, виховувати і пестувати, бо це золотий фонд державної служби і економіки держави незалежно від сфери діяльності і галузі народного господарства, це люди від яких залежить успіх всіх співробітників організації.

## **ВИСНОВКИ**

В результаті проведеного дослідження, нами було зроблено наступні висновки:

1. Визначено теоретико-методологічні засади формування іміджу та репутації державного службовця як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах в Україні. розглянуто підходи до визначення

понять репутації та іміджу державного службовця як складову державної служби. Надано дефініцію поняття «імідж». Виокремлено наступні складові іміджу: стиль, ідеологія, кредитність. Більш ширшим поняттям є саме «репутація» державного службовця. Встановлено, що репутація формується і існує в просторі суспільного дискурсу як соціальне уявлення, визначаючи суспільні переваги. Репутація, на наш погляд, - це суб'єктивне або колективне оцінювання, сукупність якостей та оцінок будь-якого суб'єкта в діловому управлінні. Формування та підтримання позитивного іміджу державної служби є надзвичайно актуальним та важливим для кожної країни, яка хоче бути ефективною та сильною у своїй діяльності. Позитивний імідж гарантує їй довіру та підтримку з боку населення, що значним чином впливає на процес реалізації функцій органів державної влади. Тому країни Європейського Союзу активно займають соціальними дослідженнями думки свого населення щодо оцінювання діяльності органів публічної влади та вдосконалення процесу функціонування останніх.

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

3. Населення сприймає керівника через його представницький вигляд — стриманий, діловий, сучасний. Для виконання завдань і функцій держави керівник органів виконавчої влади повинен дотримуватись принципів службового етикету, який втілюється в моральних вимогах до професійної діяльності. Формування

іміджу керівника в органах виконавчої влади має починатись з імідж-аудиту. Імідж-аудит – це аналіз поточного зовнішнього вигляду керівника, який включає: детальне вивчення складових зовнішнього іміджу керівника; конкурентну «розвідку», тобто оцінку сприйняття керівника представниками різних сегментів громадянського суспільства; аналіз та порівняння складових зовнішнього іміджу керівників відповідного рівня. Імідж-аудит є необхідним заходом при зміні стратегічного курсу держави та ствердженні оновленого пакету цінностей.

4. Розроблено практичне удосконалення дослідження проблем підвищення іміджу та репутації керівника в органах публічного адміністрування в сучасних умовах. запропоновано практичні рекомендації щодо розробки інструментарію дослідження проблем підвищення іміджу та репутації керівника. Визначено, що брендінг - це спроба впливати на оточуючих з метою досягнення особистої вигоди чи винагороди. Це усвідомлене просування репутації, яка в звичайних умовах, може виникати незалежно від наміру. Встановлено, що проблемою дослідження якісних характеристик брендінгу особистості є його нематеріальність. Проблема визначення набору якісних характеристик послуг з брендінгу викликає значний науковий інтерес. Запропоновано якісні характеристики брендінгу: комфортність, безпечність, економічність та продуктивність.

Розроблено модель формування особистісної репутації держслужбовця - керівника. Виокремлено критерії ефективного особистого брендінгу: реальність, моральність, специфічність, професіоналізм, унікальність. Таким чином, імідж – це образ або враження, що створює про себе керівник; містить не тільки природні властивості керівника, але і спеціально сформовані; може змінюватися, коригуватися, щоб відповідати запитам суспільства. Репутація – це набуття керівником своїй професійних навичок, його компетенція.

