

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут публічного управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ЙОВБАК Мар'яна Юріївна**

**Формування позитивного іміджу органу  
місцевого самоврядування. / Formation of a  
positive image of the local self-governments body**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ДСПУАзм-23  
М. Ю. Йовбак

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Н. М.  
Кривокульська

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"28" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** «Децентралізація влади, яка відбувається сьогодні в Україні, зокрема реформа місцевого самоврядування, повинна посилити авторитет і вплив органів місцевого самоврядування на територіях, сприяти піднесенню ролі інституту самоврядування в житті українського суспільства. За своєю конституційною природою із всіх владних структур установи місцевого самоврядування найбільш наближені до населення, тому значну увагу слід надати формуванню їхнього іміджу, адже саме від нього залежить успіх діяльності владних інституцій та налагодження партнерських відносин між владою та громадянськістю» [27].

Тому тема «Формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування» є особливо актуальною.

**Ступінь висвітлення в літературі.** Вагомий внесок у вивчення питань діяльності органів місцевого самоврядування за різними напрямками (в тому числі, в напрямі формування їх іміджу і репутації), надання послуг здійснили: Т.Василевська, К.Глуценко, А.Колодка, Н.Кривокульська, Е.Мамонтова, Г.Монастирський, М.Шкільняк та інші теоретики і практики.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних основ і напрацювання практичних пропозицій щодо формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування.

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

- обґрунтувати, що імідж органу місцевого самоврядування є об'єктом управлінського впливу;
- довести, що імідж органу місцевого самоврядування є фактором впливу на територіальну громаду і активність місцевих жителів;
- здійснити аналіз організаційних і функціональних основ діяльності органу місцевого самоврядування;
- оцінити роботу депутатського корпусу Полянської сільської ради як діяльності щодо цілеспрямованого формування іміджу цього органу місцевого самоврядування;

- здійснити оцінку інструментів формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування;
- визначити напрями вдосконалення механізму формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування через співпрацю з державними і громадськими інститутами;
- навести рекомендації щодо використання морально-етичних інструментів впливу на персонал як фактор-мотиватор для вдосконалення іміджу органу місцевого самоврядування.

**Об'єктом дослідження** є процес формування позитивного іміджу Полянської сільської ради.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі використовувались такі **методи дослідження**: системного аналізу (для: вивчення і оцінки організаційних і функціональних основ діяльності органу місцевого самоврядування - розділ 2); методи теоретичного узагальнення, групування (для систематизації точок зору провідних науковців щодо змісту базових понять, використовуваних у нашому кваліфікаційному дослідженні - розділ 1); факторного аналізу (для виокремлення чинників, які зумовлюють необхідність удосконалення формування позитивного іміджу Полянської сільської ради - розділ 2).

**Теоретична новизна** роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування позитивного іміджу ОМС.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що сформульовані та обґрунтовані у роботі наукові положення і наведені практичні рекомендації щодо формування позитивного іміджу Полянської сільської ради є основою для вирішення проблем її іміджеформування.

**Апробація результатів дослідження.** Результати роботи знайшли своє відображення у Збірниках тез всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в

умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 15.05.2020 року) та V ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 12.11.2020 року) [9].

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційне дослідження складається з трьох розділів, списку використаних джерел із 34 найменувань. Робота розміщена на 50 сторінках, ілюстрована 32 рисунками і 20 таблицями.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

#### **1.1. Імідж органу місцевого самоврядування як об'єкт управлінського впливу**

«Децентралізація влади, яка відбувається сьогодні в Україні, зокрема реформа місцевого самоврядування, повинна посилити авторитет і вплив органів місцевого самоврядування на територіях, сприяти піднесенню ролі інституту самоврядування в житті українського суспільства. За своєю конституційною природою із всіх владних структур установи місцевого самоврядування найбільш наближені до населення, тому значну увагу слід надати формуванню їхнього іміджу, адже саме від нього залежить успіх діяльності владних інституцій та налагодження партнерських відносин між владою та громадськістю» [27].

Імідж є системою уявлень і вражень людини (групи людей або суспільства) про певний об'єкт, що істотним чином впливає на сприйняття і дії людини стосовно цього об'єкта.

Варіанти трактування поняття «імідж» ілюструє табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### **Варіанти трактування поняття «імідж»**

№ з/п	Трактування поняття
1	2
1	1) <b>імідж як цілеспрямовано формований образ</b> (якої-небудь особи, явища, предмету), покликаний надати емоційно-психологічний вплив на кого-небудь з метою популяризації, реклами тощо;
2	2) <b>імідж як образ людини, організації, послуги та сума вражень, які складаються у свідомості людини та визначають відношення до них.</b> Виходячи з даних трактувань, поняття іміджу має подвійну природу і його слід трактувати у лінгвістично-сміслових конструктах «імідж кого» та «імідж у кого», де перший розкриває об'єктивну сторону іміджу, а другий – його суб'єктивний вимір. Саме такий підхід окремих вчених буде найбільш ефективним при дослідженні проблеми формування інституційного іміджу, зокрема іміджу органу публічного адміністрування. Таким чином, можна говорити про співвідношення двох аспектів інституціонального іміджу, а саме, зовнішнього (публічного) та внутрішнього (корпоративного)»

Примітка. Сформовано за [19].

Обидва ці аспекти впливають на імідж органу місцевого самоврядування. Проте, оскільки діяльність органів місцевого самоврядування спрямована на вирішення питань місцевого значення через прийняття управлінських рішень, то «від того, наскільки вчасно та якісно будуть вирішені органом місцевого самоврядування (або не будуть вирішені) питання місцевого значення, і буде залежати поведінка жителів села (кількох сіл), селища, міста. Наслідком цієї поведінки буде не що інше, як формування позитивного (або негативного) іміджу органу місцевого самоврядування» [27].

Згідно Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [23] повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад охоплюють сфери: соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку; бюджету, фінансів і цін; освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, фізкультури і спорту; регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища тощо. Це вкрай важливо з позиції необхідності забезпечення сталого (збалансованого) розвитку територіальних громад, оскільки «з прийняттям цілей сталого розвитку значення концепції сталого розвитку для світової спільноти набуло нової форми – обов'язку діяти більш відповідально та долучатись до її реалізації більш активно...» [13].

«Головними принципами збалансованого розвитку є: поєднання збереження природи і розвитку суспільства; задоволення основних потреб людини; досягнення рівності та соціальної справедливості; забезпечення соціального самовизначення та культурного різноманіття; підтримання цілісності екосистем. Концепція збалансованого розвитку передбачає реалізацію цілісної системи принципів діяльності. При цьому системоутворюючим є принцип цілісності» [34].

Для вирішення проблемних питань розвитку, прийняття дієвих управлінських рішень, надання якісних послуг жителям громади органи місцевого самоврядування повинні мати: керівника-лідера; високопрофесійний персонал; належний інформаційно-комунікативний супровід, бути відкритими до суспільства тощо.

У контексті цього на рис. 1.1 представимо окремі характеристики іміджу органів державної влади і органів місцевого самоврядування.

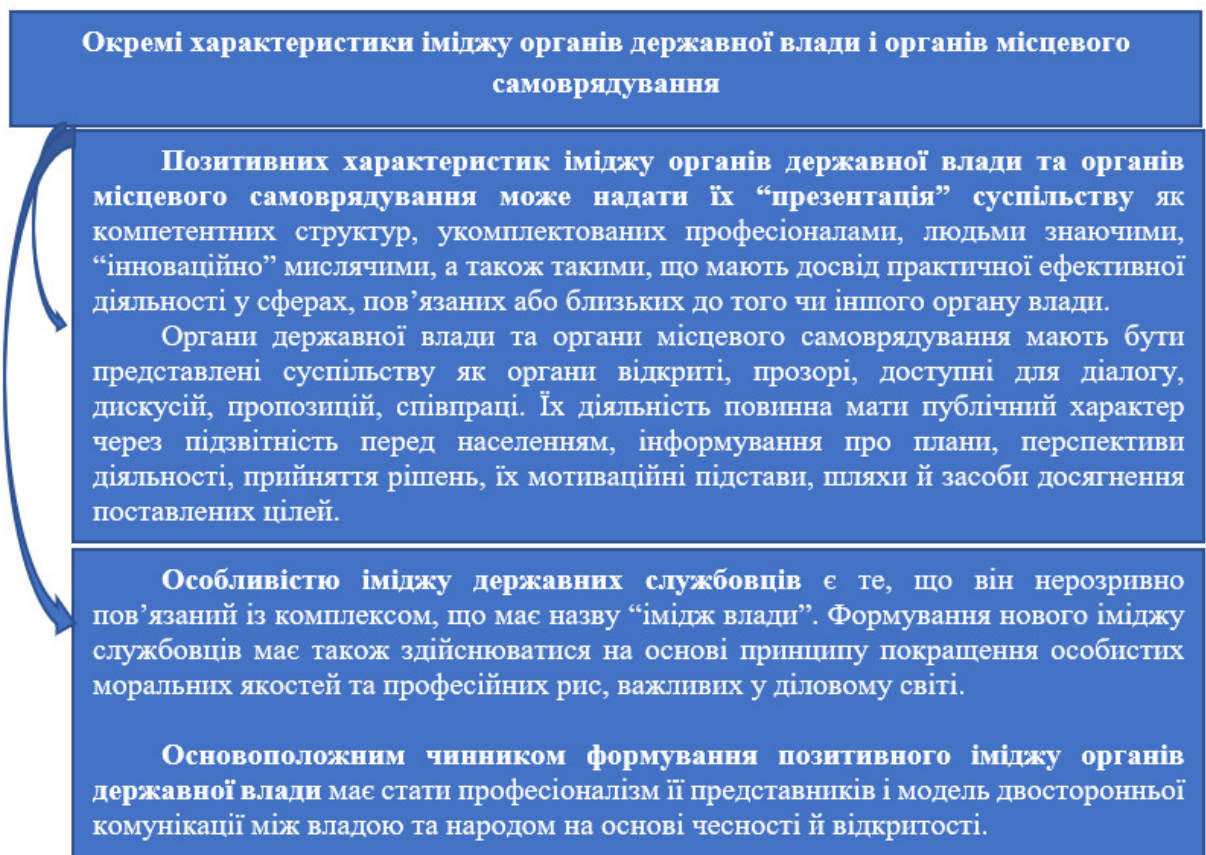


Рис. 1.1. Окремі характеристики іміджу органів державної влади і органів місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано на основі джерела [4].

Роль високопрофесійного персоналу у формуванні іміджу органу місцевого самоврядування розкривається через поняття професійний розвиток (рис. 1.2).

Учасником формування іміджу органу місцевого самоврядування і його службовців є держава. На це вказує наступна теза: «специфікою компетентнісного підходу до професіоналізації публічного управління є його реалізація у межах державної кадрової політики» [25]. Це означає, що професійні характеристики публічного управлінця визначаються не лише ринком праці, потребами громадян чи організаційними вимогами, а й стратегією розвитку держави, ідеологією та цілями публічної політики, наявними засадами та традиціями діяльності органів державної влади та муніципального управління» [20].

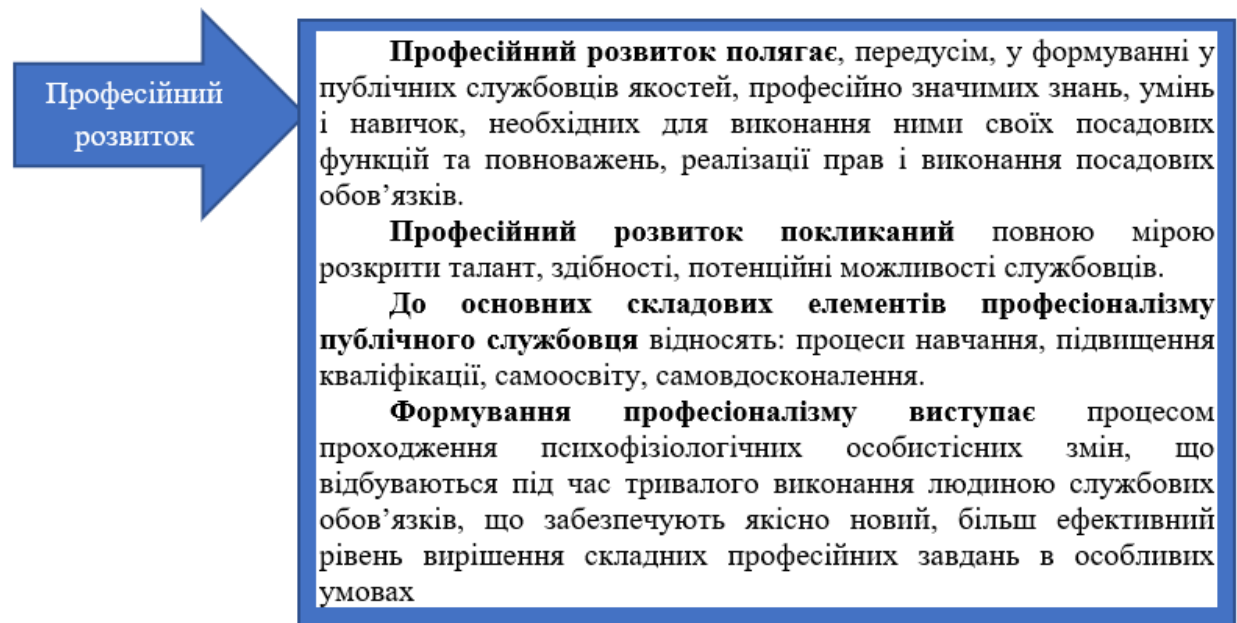


Рис. 1.2. Професійний розвиток як джерело формування іміджу

Примітка. Сформовано на основі джерела [20].

Отже, вважаємо, що структура іміджу органу місцевого самоврядування, в цілому, включає ті ж складові, що й структура іміджу органу публічної влади. Ці складові ілюструє табл. 1.2.

Як бачимо з рис. 1.2, та як показує практика діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, найважливіший вклад у формування позитивного іміджу цих органів роблять державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування.

Імідж державного службовця чи службовця органу місцевого самоврядування є тим образом, який формується у масовій свідомості (передусім, споживачів послуг).

Поряд з поняттям «імідж» державного службовця чи службовця органу місцевого самоврядування використовується поняття «репутація». Вона, на відміну від іміджу, є ілюстрацією особистісних якостей і поведінки службовця, які склалися у свідомості окремих осіб чи груп, а не у масовій свідомості.

Таблиця 1.2

### Структура іміджу органу місцевого самоврядування

№ з/п	Складові іміджу
1	2
1	<b>діловий імідж</b> організації як уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності (повнота і своєчасність наданих послуг громадянину);
2	<b>імідж працівників</b> , який включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики;
	<b>внутрішній імідж організації</b> як уявлення про культуру організації і соціально-психологічний клімат;
	<b>імідж керівника</b> , який включає уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівників;
	<b>імідж персоналу</b> як узагальнене уявлення про персонал, фахову компетентність, що включає: мобільність, точність виконання роботи, інформованість, висококваліфіковану фахову підготовку, культуру спілкування, соціально-психологічні характеристики співробітників, а також їх соціально-демографічні й фізичні дані: вік, стать, вади;
	<b>візуальний імідж організації</b> як уявлення про організацію, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку організації;
	<b>соціальний імідж організації</b> як уявлення широкої громадськості про соціальні цілі й роль організації в житті громадськості;
	<b>імідж послуги</b> як уявлення людей стосовно особливих характеристик, якими є ці послуги

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [12].

Органи державної влади і органи місцевого самоврядування належать до організацій публічної сфери (публічного сектору економіки). Їх діяльність має



бути відкритою для суспільства, оскільки законодавець дозволяє і вимагає, щоб громадськість і її представники брали участь у прийнятті суспільно значимих рішень. Відкритість діяльності забезпечується через зв'язки з громадськістю.

Науковці і практики переконані, що система зв'язків з громадськістю виступає основою для формування позитивного іміджу будь-яких організацій, особливо, організацій публічного сектору економіки.

Основні характеристики зв'язків з громадськістю наведені в табл. 1.3.

### Основні характеристики зв'язків з громадськістю

Характеристики зв'язків з громадськістю	Їх зміст
Зв'язки з громадськістю як об'єкт управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- налагодження стосунків організації з навколишнім середовищем, визнання оточенням її діяльності;</li> <li>- співробітництво між організацією та громадськістю;</li> <li>- відносини між організацією та суспільством і владою;</li> </ul>
Місце зв'язків з громадськістю в системі адміністрування організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- діяльність організації у всіх аспектах взаємодії з оточенням;</li> <li>- належить до функцій управління;</li> <li>- різновид соціального менеджменту;</li> </ul>
Мета зв'язків з громадськістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визнання оточенням економічного, суспільного та екологічного пристосування організації до норм життя;</li> <li>- завоювання прихильності громадськості;</li> <li>- досягнення довіри та гармонійних зв'язків із суспільством</li> </ul>
Система методів, що використовуються в процесі зв'язків з громадськістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усі методи діяльності організації, пов'язані зі створенням іміджу;</li> <li>- управління інформаційною політикою організації;</li> <li>- аналіз тенденцій соціально-економічного розвитку суспільства; застосування етичних норм.</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором, опираючись на вивчення наукової літератури

Взаємозв'язок іміджу, репутації та інших понять, які характеризують державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, показано на рис. 1.3.

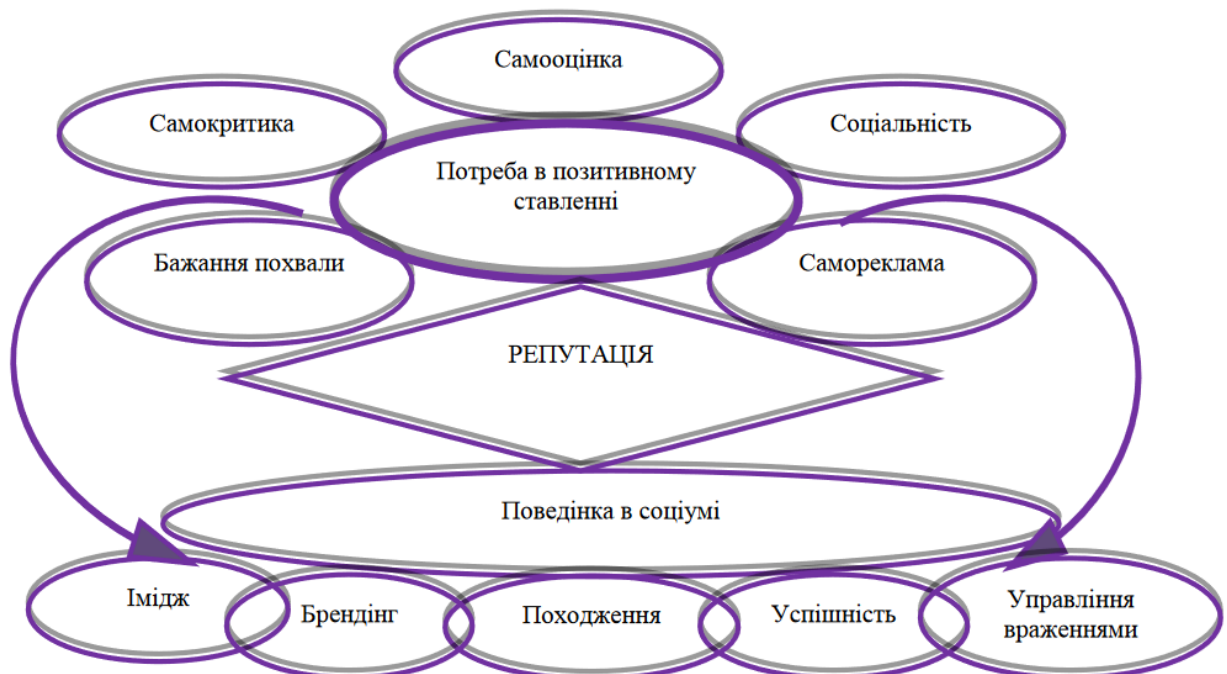


Рис. 1.3. Взаємозв'язок іміджу, репутації та інших понять, які характеризують державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано за [1]

Отже, імідж органу місцевого самоврядування і його службовців взаємопов'язані. Імідж службовця органу місцевого самоврядування впливає не лише на ставлення зовнішніх аудиторій (людей, партнерів, інших організацій) до нього, а й до самого органу місцевого самоврядування. Більше того, Імідж органу місцевого самоврядування і його службовців визначає спільне розуміння цінностей, а саме – максимальне задоволення потреб суспільства.

## **1.2. Імідж органу місцевого самоврядування як фактор впливу на територіальну громаду і активність місцевих жителів**

«Територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр... Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст» [23].

«Ступінь та тип взаємодії громадськості та держави, ступінь довіри між громадянами та державними структурами, тип поведінки (правової, політичної, економічно тощо) кожного громадянина та чиновника значною мірою визначаються іміджем влади, що є важливим елементом довіри до органів влади. Тому важливим напрямком у розвитку теорії та практики державного управління є цілеспрямоване формування позитивного іміджу влади» [22].

Зміст і характеристики позитивного іміджу влади розкриває рис. 1.4.

Імідж керівника органу місцевого самоврядування (ОМС) є прикладом, ілюстрацією необхідної поведінки для підлеглих. У підсумку це формує сприйняття аудиторії (передусім, громадян) органу місцевого самоврядування

(про його відкритість для місцевих мешканців і громадськості, залучення громадян до управління територіальною громадою тощо).

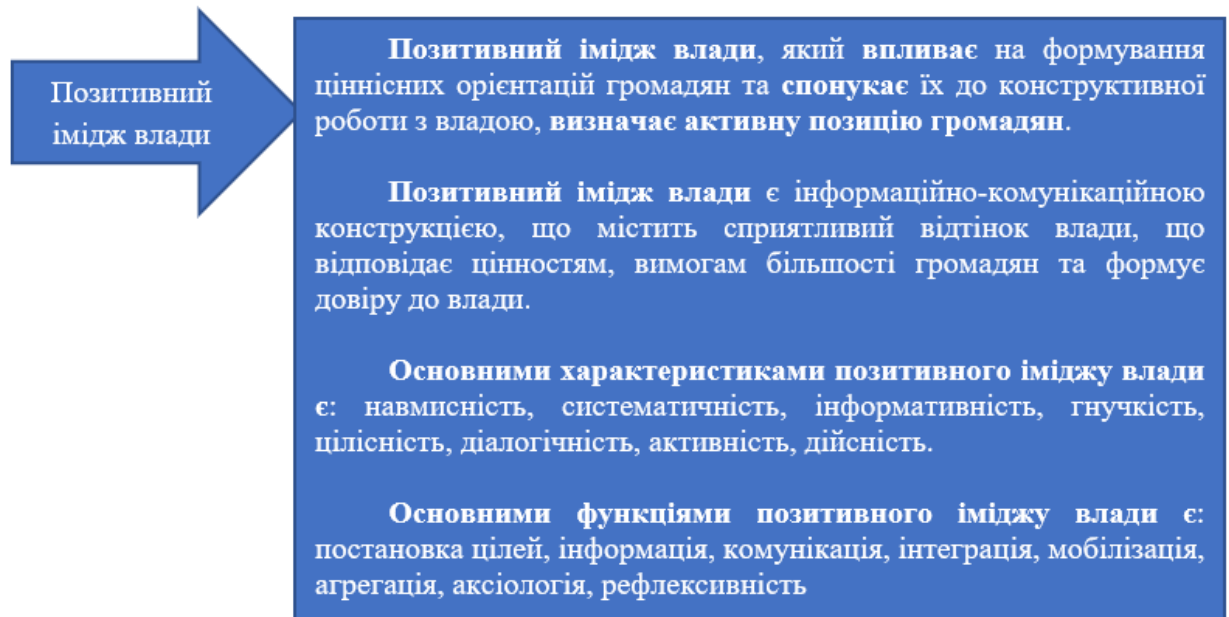


Рис. 1.4. Зміст і характеристики позитивного іміджу влади

Примітка. Сформовано за [22]

Імідж керівника органу місцевого самоврядування залежить від того, яку модель поведінки обирає керівник (рис. 1.5).

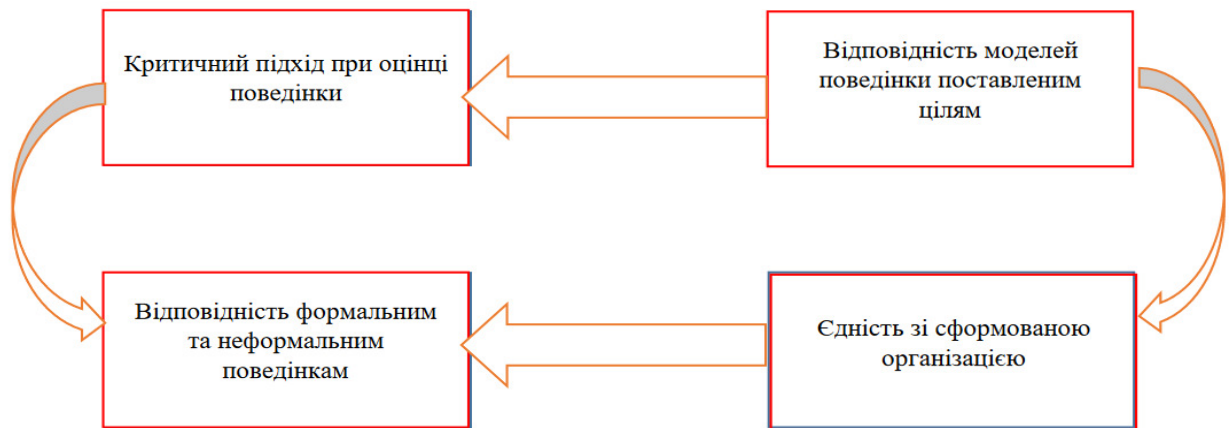


Рис. 1.5. Імідж керівника органу місцевого самоврядування як результат вибору ним відповідної моделі поведінки

Примітка. Сформовано за [16]

Імідж керівника органу місцевого самоврядування, імідж працівників цього органу це ті професійні, службові і особистісні якості, які чинять

істотний вплив на суспільство і суспільну свідомість (службовець безпосередньо спілкується з споживачем в процесі надання послуги, формуючи уявлення про себе, керівника та ОМС, загалом).

Роль позитивного іміджу органу місцевого самоврядування як фактору впливу на громадян розкривається через ефективне прийняття управлінських рішень, формування зворотного зв'язку, що сприяє:

- формуванню необхідної поведінки громадян, яка будується на конструктивній взаємодії ОМС та громадськості;
- подоланню опору змінам з боку громадськості;
- результативному виконанню ОМС своїх повноважень і функціональних обов'язків.

Ілюстрацією впливу негативного іміджу ОМС на активність громадян є наступна теза: «в Україні спостерігається досить низький рівень участі громадян у вирішенні питань місцевого значення, що, зокрема, зумовлено необізнаністю переважної більшості громадян зі своїми правами в цій сфері, практичною відсутністю можливості брати участь у вирішенні місцевих справ через недостатній рівень правового забезпечення механізму реалізації права на місцеве самоврядування, обмежене фінансування діяльності територіальної громади, недостатній досвід муніципальної діяльності членів територіальної громади, що пояснюється історичними чинниками (відсутністю за радянських часів місцевого самоврядування)» [15].

Для активізації участі громадян у місцевому управлінні слід використовувати локальну демократію, яка має стосунок з процесом формування іміджу ОМС.

У табл. 1.4 систематизуємо особливості і переваги місцевої (локальної) демократії, охарактеризовані і представлені у літературному джерелі [7].

Усе зазначене вказує на вплив іміджу органу місцевого самоврядування на територіальну громаду і активність місцевих жителів.

Особливий вплив на активність громадськості чинить вплив відкритість і прозорість діяльності ОМС.

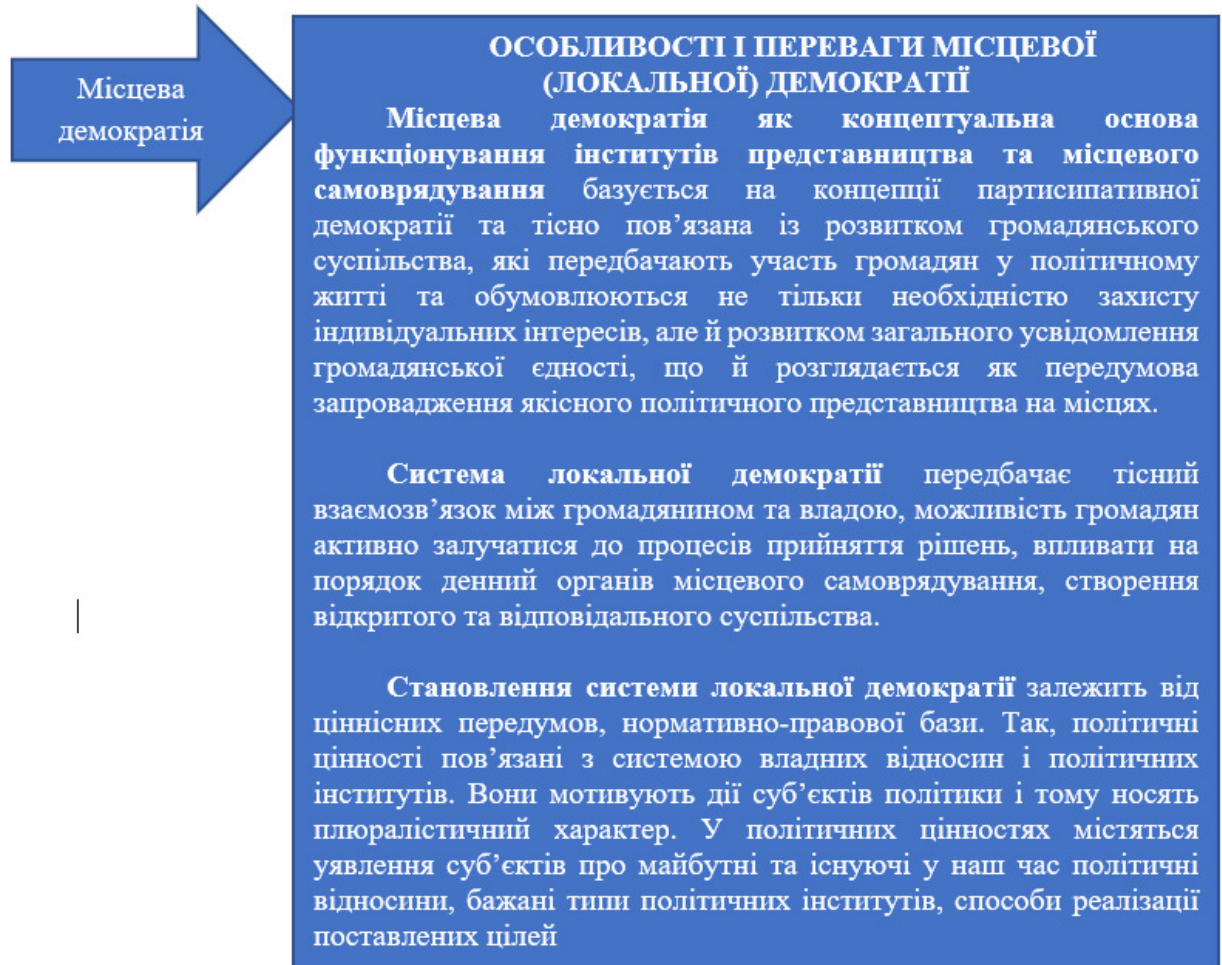


Рис. 1.6. Особливості і переваги місцевої (локальної) демократії  
Примітка. Сформовано за [7]

«Залучення громадськості до вироблення та впровадження політики сприяє посиленню ролі громадян в демократичних перетвореннях держав. Участь громадськості збільшує прозорість процесу прийняття рішень, а також підвищує відповідальність посадових осіб перед своїми виборцями і є одним із найкращих засобів гарантування довгострокового успіху співпраці місцевої влади та громадськості» [28].

Отже, на територіальну громаду здійснює управлінський вплив орган місцевого самоврядування, а на активність місцевих жителів те, який імідж у цього ОМС. Лише активна позиція ОМС щодо вирішення місцевих проблемних питань може зумовити *активну позицію місцевого населення*.

Таблиця 1.4

**Змістове навантаження принципів відкритості і прозорості у діяльності органів місцевого самоврядування**

№ з/п	Назва і зміст принципу
1	2
1	<p><b>Принцип прозорості</b> як функціональна характеристика органів місцевого самоврядування відображає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь обізнаності громадян про діяльність і наміри органів місцевої влади;</li> <li>- поінформованість громадян, їхніх об'єднань, на які поширюються чи якимось чином стосуються рішення та дії органу публічної влади, щодо процедури їх здійснення;</li> <li>- зрозумілість широкій громадськості обумовленості, змісту і сенсу політичних дій та рішень органів місцевого самоврядування, а також своїх прав і свобод</li> </ul>
2	<p><b>Принцип відкритості</b> як функціональна характеристика органів місцевого самоврядування виявляє:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь безпосередньої участі громадян у діяльності органів місцевого самоврядування;</li> <li>- ступінь поінформованості громадян про діяльність політичних структур, свої права та свободи;</li> <li>- активність суспільного контролю над діяльністю органів місцевої влади;</li> </ul> <p>ступінь забезпечення реального впливу громадян та їх об'єднань на зміст публічно-управлінської діяльності;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення політичної участі, вільного та конкурентного вибору територіальними громадами певної альтернативи суспільного розвитку</li> </ul>

Примітка. Сформовано на основі джерела [31].

*Завдяки спільній діяльності і взаємній відповідальності ОМС, місцевого бізнесу, громадських утворень, жителів територіальної громади можуть бути вирішені усі питання щодо розвитку території. З іншого боку, активність місцевих жителів є стимулом для активнішої роботи ОМС, їх посадових осіб, депутатського корпусу. Посилення такої активності може ініціюватись органами місцевого самоврядування через внесення доповнень у статуту.*

## **Висновки до розділу 1**

1. Імідж органу місцевого самоврядування (ОМС) є об'єктом управлінського впливу.

Імідж ОМС слід розглядати з позиції системного і процесного підходів. Імідж як системне утворення включає такі види іміджів: діловий, візуальний, внутрішній, соціальний, імідж персоналу, імідж керівника, імідж послуги. Імідж як процес залежить від: професіоналізму кадрового складу, відкритості і прозорості діяльності ОМС, залучення населення до вирішення місцевих проблем.

2. Активність місцевих жителів прямо залежить від іміджу ОМС. Інформування і комунікація з громадськістю, сприйняття ініціативи, постійний діалог, мобілізація жителів на розв'язання спільних проблем розвитку територіальної громади сприяють:

- активізації мешканців;
- їх залучення до спільної роботи з іншими суб'єктами забезпечення місцевого розвитку;
- формуванню їх активної життєвої позиції;
- знищенню у них звички автоматично виконувати приписи і накази.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

#### **2.1. Аналіз функціональних основ діяльності органу місцевого самоврядування**

Досліджуваним органом місцевого самоврядування є Полянська сільська рада. Вона є частиною системи місцевого самоврядування. Жителі Полянської територіальної громади (ТГ) є основою МС (рис. 2.1).





Рис. 2.1. Взаємозв'язок місцевого самоврядування і територіальної громади  
Примітка. Наведено за [30]

ТГ є множиною жителів, які об'єднані між собою територіальною ознакою (рис. 2.2).



Рис.2.2. Схематичне зображення Полянської ТГ  
Примітка. Сформовано автором на основі [8]

Полянська сільська рада утворена у 2016 році (рис. 2.3).

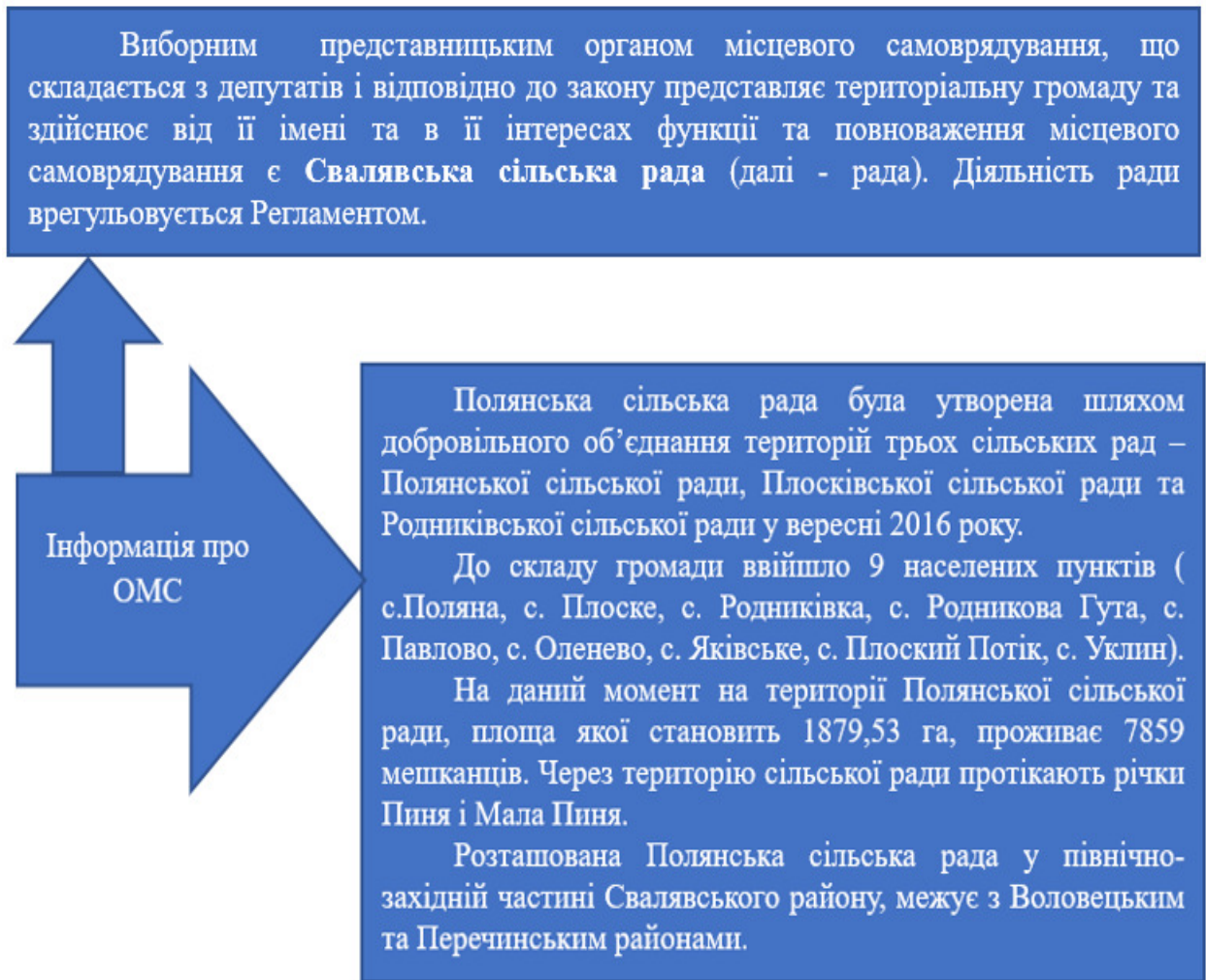


Рис. 2.3. Полянська сільська рада як ОМС

Примітка. Сформовано за [8]

У результаті утворення Полянської ТГ відбулись різнохарактерні зміни і трансформації, які мають правовий, територіальний, організаційний, управлінський характер (рис. 2.4).

Ці зміни вимагають посилення відповідальності досліджуваного ОМС за стан громади і її соціально-економічний, інфраструктурний, екологічний, культурний та інші види розвитку. Зростання відповідальності Полянської сільської ради посилюється необхідністю забезпечення належного рівня життєдіяльності громади та її мешканців. Лише дотримання таких умов уможливить формування і утвердження іміджу ТГ як людиноцентричного ОМС.

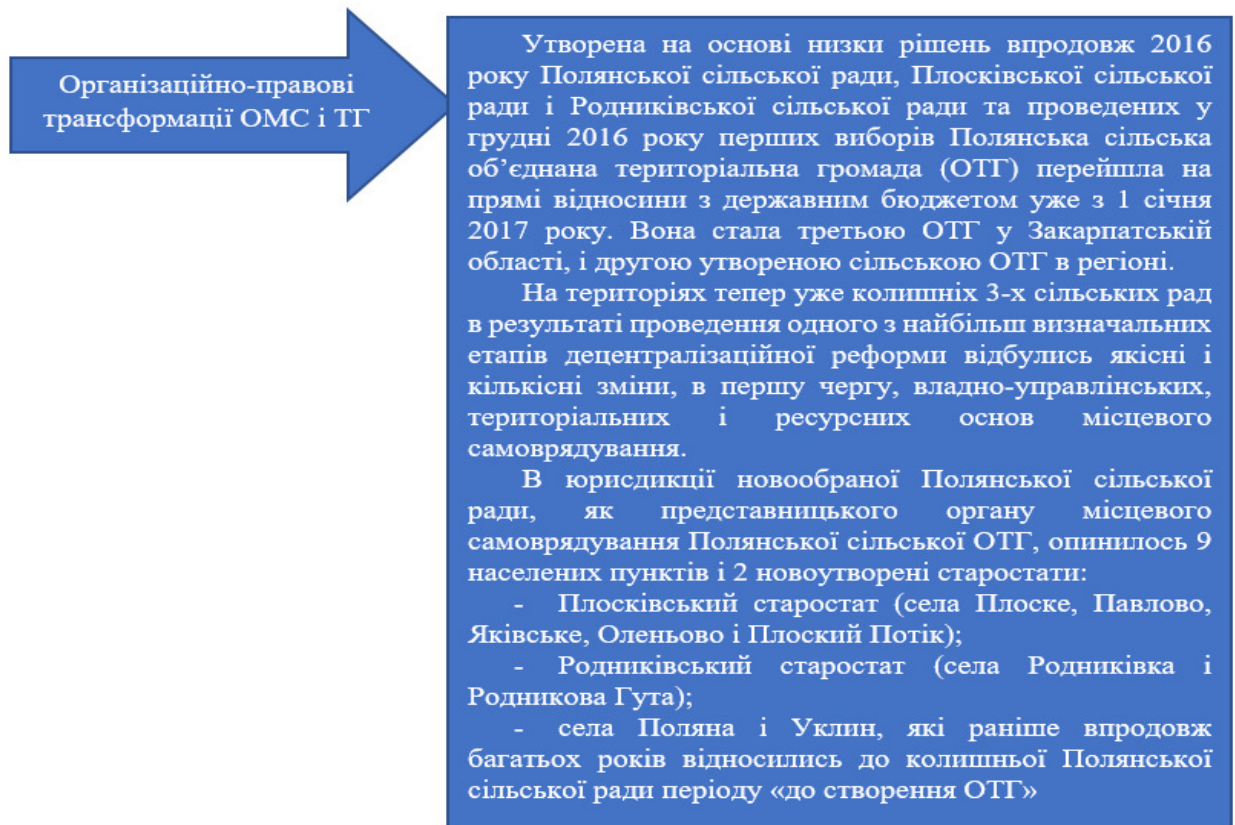


Рис. 2.4. Організаційно-правові трансформації ОМС і ТГ

Примітка. Наведено за [29]

Депутат є членом Полянської сільської ради і представником інтересів ТГ.

Спискову чисельність депутатів досліджуваного ОМС ілюструє табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Спискова чисельність депутатів Полянської сільської ради

№ з/п	Прізвище, власне ім'я, по батькові
1	Дрогобецький Василь Іванович
2	Петрус Неля Іллівна
3	Попович Михайло Юрійович
4	Ердейлі Тібор Тіборович
5	Калабішка Сергій Олександрович
6	Ковальчук Наталія Йосипівна
7	Русин Марина Іванівна
8	Русин Юрій Юрійович
9	Машкаринець Василь Васильович
10	Козар Микола Михайлович

11	Бендас Павло Павлович
12	Райчинець Іван Васильович
13	Цуканов Олександр Владиславович
14	Старенок Петро Петрович
15	П'ятак Сергій Михайлович
16	Безик Владислав Михайлович
17	Данчо Юрій Павлович
18	Русин Василь Васильович
19	Донч Юрій Георгійович
20	Гнаткович Олександр Іванович
21	Туряниця Інна Петрівна
22	Матушак Ольга Василівна
23	Талабішка Світлана Миколаївна
24	Куцкір Іван Семенович
25	Сапик Микола Михайлович
26	Попович Оксана Юріївна

Примітка. Наведено за інформацією ОМС

Будучи членом ОМС депутат ради має множину повноважень, які втілюються у практичну площину за різними напрямками (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Напряменість реалізації повноваженевого навантаження депутата Полянської сільської ради

Примітка. Сформовано на основі джерела [24]

Виконавчий комітет є виконавчим органом Полянської сільської ради. Підзвітним і підконтрольним виконавчому комітету ОМС є його апарат.

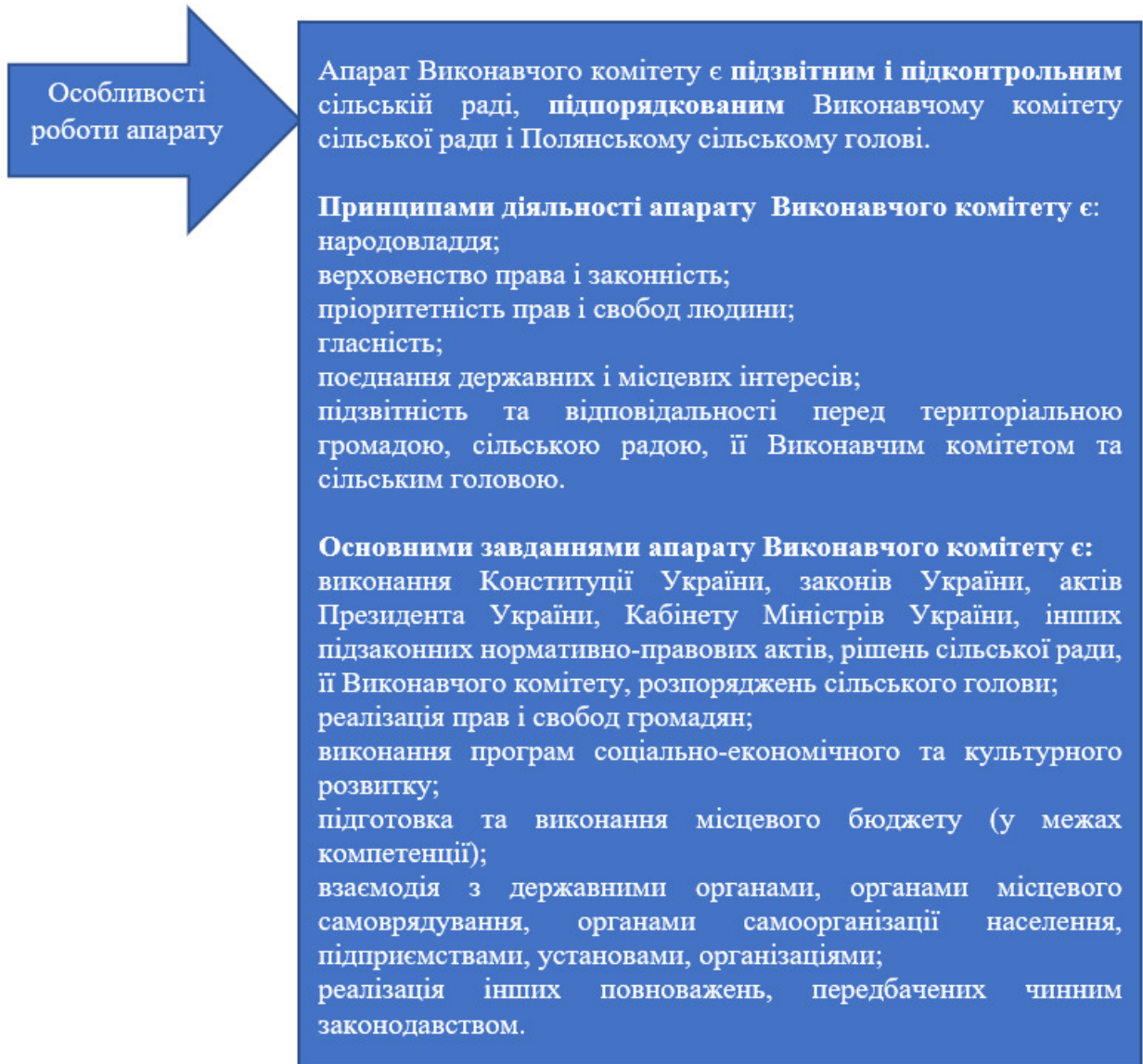


Рис. 2.6. Завдання та навантаження апарату виконкому Полянської сільської ради

Примітка. Наведено за інформацією ОМС

Функції щодо контролю діяльності Полянської сільської ради, її виконкому виконують постійні комісії ради (з питань законності, правопорядку, регламенту, депутатської етики, гласності та регуляторної політики та інші комісії) (рис. 2.7).

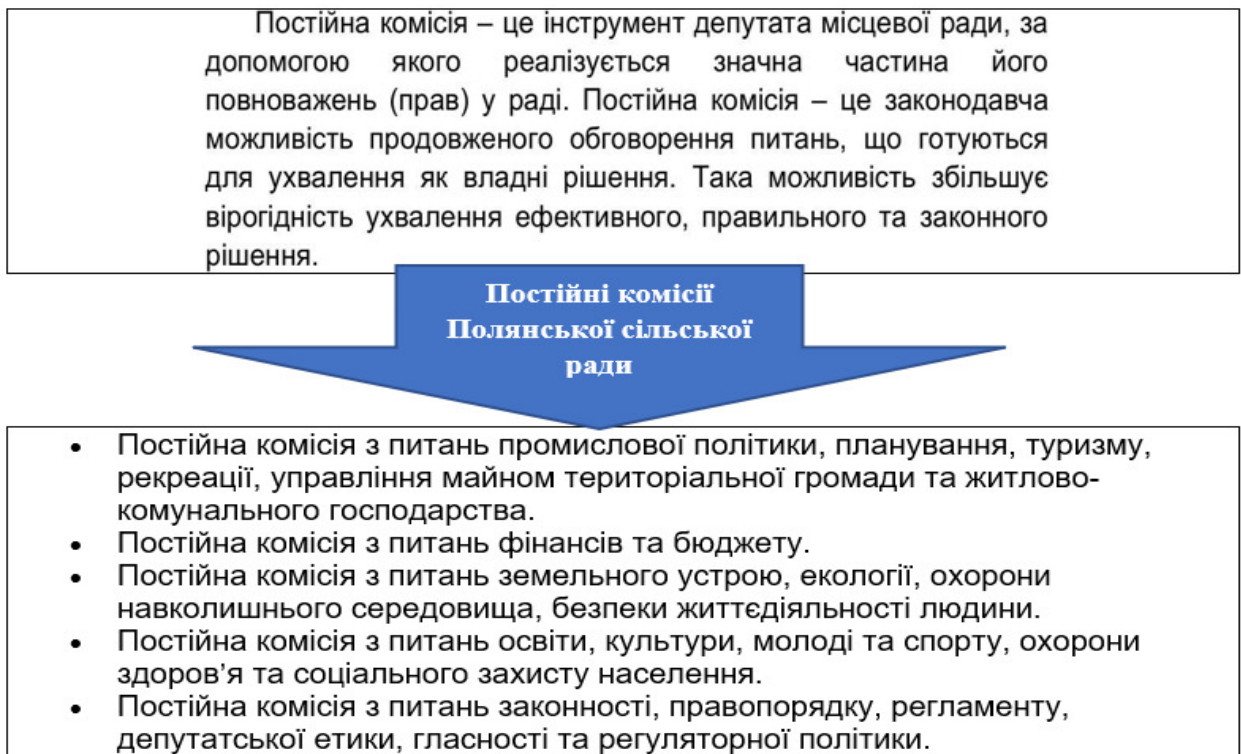


Рис. 2.7. Постійні комісії ОМС

Примітка. Наведено за інформацією Полянської сільської ради

Формуючи свій імідж, досліджуваний ОМС повинен працювати в контексті формування «іміджу влади». Тому, важливим є дослідження особливостей роботи депутатського корпусу Полянської сільської ради щодо цілеспрямованого формування іміджу ОМС. Саме депутат є значимою організаційною компонентою ради, її постійних комісій та представником інтересів місцевих жителів ТГ. Власне, стан представлення цих інтересів істотним чином визначає імідж Полянської сільської ради.

## **2.2. Оцінка роботи депутатського корпусу Полянської сільської ради як діяльності щодо цілеспрямованого формування іміджу цього органу місцевого самоврядування**

У контексті питання формування і розвитку іміджу ОМС як владного органу, важлива роль відводиться співпраці депутатів з мешканцями досліджуваної ТГ (див. рис. 2.5).

У рамках співпраці з жителями ТГ депутати здійснюють звітно-інформаційну роботу і реалізують однойменні повноваження (рис. 2.8).

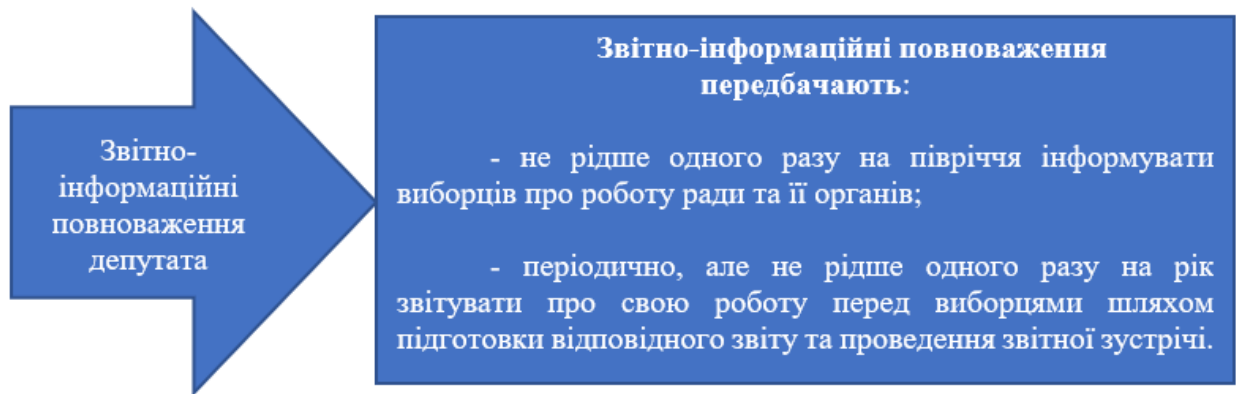


Рис. 2.8. Звітно-інформаційні повноваження депутата Полянської сільської ради

Примітка. Сформовано автором

Такі повноваження реалізуються, передусім, через інформування (рис. 2.9).

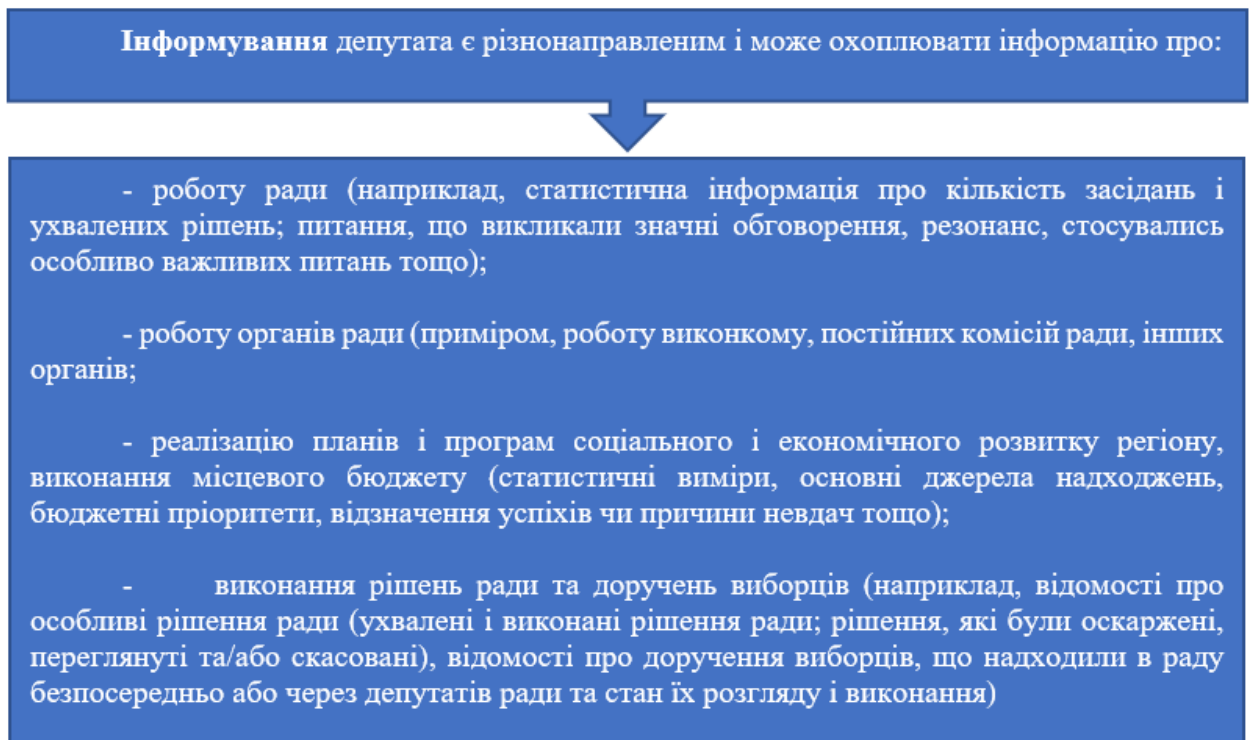


Рис. 2.9. Інформування як форма реалізації звітно-інформаційних повноважень депутата Полянської сільської ради

Примітка. Сформовано автором

Представлена жителям Полянської громади інформація, до прикладу, стосується виконання бюджету громади, актуальних питань, що турбують мешканців (рис. 2.10) і вимагають вирішення тощо.




<p><b>Оголошення</b></p>  <p><b>Увага! КОНКУРС</b></p>	<p><b>ОГОЛОШЕННЯ</b> про проведення конкурсу на визначення виконавця послуги з вивезення твердих побутових відходів на території Полянської сільської ради</p> <p>03 Листопада, 2022 р., 09:42</p> <p>ОГОЛОШЕННЯ</p> <p><a href="#">Читати повністю</a></p>
	<p><b>Інформуємо</b> про проведення суцільної інвентаризації комунального майна та земель населених пунктів Полянської сільської ради.</p> <p>19 Лютого, 2021 р., 15:45</p> <p><a href="#">Читати повністю</a></p>
	<p><b>ПРОГРАМА ФОРУМУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ «Поляна – ЕКО 2017» 30.11.17</b></p> <p>28 Листопада, 2017 р., 20:09</p> <p><a href="#">Читати повністю</a></p>

Рис. 2.10. Приклади тематики оголошень для жителів Полянської громади

Примітка. Сформовано за інформацією сайту ОМС

Переваги і проблемні питання процесу інформування місцевих жителів систематизовані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2



## Переваги і проблемні питання процесу інформування місцевих жителів

Позитиви інформування мешканців громади	Проблемні питання інформування мешканців громади
1	2
<p><b>Позитиви.</b> Існуючий підхід до інформування мешканців (щодо питань, які їх турбують та ін.), використовуваний депутатським корпусом Полянської сільської ради, є правильним.</p> <p>Однак, представлені оголошення, нечасте написання статей не виключає інших методів спілкування з громадою (депутатські бюлетені, публічні виступи, листи виборцям). Адже завданням інформаційної роботи депутата має бути максимально повне і об'єктивне інформування жителів Полянської територіальної громади шляхом вибору найбільш ефективного способу такого інформування, в тому числі шляхом поєднання різних його інструментів.</p>	<p><b>Проблемні питання.</b> На офіційному сайті Полянської сільської ради відсутня інформація про необхідність проведення обов'язкового піврічного інформування виборців депутатами ради. Тому, така інформація відсутня на особистих сторінках у соціальних мережах місцевих депутатів. Це свідчить про те, що інформування виборців депутатами сільської ради має несистемний характер.</p>

Примітка. Сформовано автором

Причиною існування проблемних питань інформування у діяльності депутатського корпусу є нечіткість законодавства (рис. 2.11).

Обов'язкові і необов'язкові відомості у звіті депутата
<p><b>Звіт депутата місцевої ради повинен містити відомості про:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) роботу у виборчому окрузі (робота депутата з виборцями, проведення особистого прийому громадян, відповіді на поставлені членами територіальної громади питання, висловлені зауваження та подані пропозиції, надання матеріальної допомоги тощо);</li> <li>2) прийняті радою та її органами рішення (слід висвітлити найважливіші рішення ухвалені радою та її виконавчими органами за звітний період);</li> <li>3) діяльність депутата в раді та її органах, до яких його обрано (слід вказати на скількох пленарних засіданнях ради (засіданнях постійних та інших комісій місцевої ради, робочих груп) із загальної їх кількості був присутній депутат тощо);</li> <li>4) персональну участь депутата в обговоренні, прийнятті та організації виконання рішень ради та її органів (здійснити опис таких рішень, їх кількість та тематику);</li> <li>5) виконання доручень виборців (це питання докладно врегульовано статтею 17 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад".</li> </ol> <p><b>Звіт депутата місцевої ради може містити інформацію про:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати з бюджету на відшкодуванням йому середнього заробітку за основним місцем роботи та інших витрат, пов'язаних з депутатською діяльністю тощо;</li> <li>- інші важливі для життєдіяльності громади питання, які на власний розсуд для інформування обирає депутат ради</li> </ul>

Рис. 2.10. Відомості у звіті депутата Полянської сільської ради

Примітка. Представлено на основі [7]

Причинно-наслідковий зв'язок у інформуванні з боку депутатського корпусу Полянської сільської ради (як і інших рад) ілюструє рис. 2.12.



Рис. 2.12. Причинно-наслідковий зв'язок у інформуванні з боку депутатського корпусу Полянської сільської ради

Примітка. Представлено автором з використанням [7]

Отже, проведена оцінка роботи депутатського корпусу Полянської сільської ради не є діяльністю, спрямованою на формування іміджу цього органу місцевого самоврядування. Неналежна робота депутатського корпусу ОМС щодо інформування мешканців не сприяє формуванню позитивного іміджу Полянської сільської ради як ОМС, який доносить повну і правдиву інформацію своїм мешканцям.

### 2.3. Оцінка інструментів формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування

Формування позитивного іміджу Полянської сільської ради повинно здійснюватись з використанням множини інструментів, одними із яких є методичні інструменти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

#### Оціночна методика, використовувана для виявлення стану і ефективності іміджеформуючого і репутаційного менеджменту

№ <sup>¶</sup> □	Алгоритм оцінки <sup>□</sup>	Формула розрахунку <sup>□</sup>	Дані до формули <sup>□</sup>
1 <sup>□</sup>	2 <sup>□</sup>	3 <sup>□</sup>	4 <sup>□</sup>
1 <sup>□</sup>	Оцінка окремого параметра іміджу і репутації <sup>□</sup>	$K_{pi} = \frac{\sum_i Q_{ij}}{n}$ (формула 2.2) <sup>□</sup>	де $K_{pi}$ – оцінка і-го параметра елемента іміджу і репутації, $Q_{ij}$ – бальна оцінка j-го експерта ступеня відповідності і-го параметра позитивних іміджу і репутації; $n$ – кількість експертів <sup>□</sup>
2 <sup>□</sup>	Узагальнена (за всіма параметрами) оцінка конкретного елемента іміджу і репутації <sup>□</sup>	$K_{el} = \sum_{i=1}^N \frac{K_{pi}}{N}$ (формула 2.3) <sup>¶</sup> □	де $K_{el}$ – оцінка і-го елемента іміджу і репутації, $N$ – число розглянутих параметрів <sup>¶</sup> □
Далі на основі отриманих даних оцінки усіх елементів зовнішніх та внутрішніх іміджу і репутації здійснюємо їхню загальну оцінку <sup>□</sup>			
3 <sup>□</sup>	Загальна оцінка за зовнішніми іміджем і репутацією <sup>□</sup>	$I_e = \sum_{i=1}^{el} \frac{K_{eli}}{el}$ (формула 2.4) <sup>□</sup>	де $I_e$ – показник рівня зовнішньої іміджу і репутації, $el$ – кількість елементів зовнішньої іміджу і репутації (згідно з табл. 2.3, їх 5) <sup>□</sup>
4 <sup>□</sup>	Загальна оцінка за внутрішніми іміджем і репутацією <sup>□</sup>	$I_i = \sum_{i=1}^{el} \frac{K_{eli}}{el}$ (формула 2.5) <sup>□</sup>	$el$ – кількість елементів внутрішньої іміджу і репутації. <sup>¶</sup> □
5 <sup>□</sup>	Інтегральний показник оцінки іміджу і репутації <sup>¶</sup> організації <sup>□</sup>	$I = \frac{I_e + I_i}{2}$ (формула 2.6) <sup>□</sup>	Усереднені підсумки за формулами 2.4 та 2.5. <sup>□</sup>

Примітка. Адаптовано з використанням [5; 10]

Отримані в процесі застосування оціночної методики виявлення стану і ефективності іміджеформуючого і репутаційного менеджменту результати вимагають проведення їх аналізу за допомогою відповідної шкали. Вона наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Шкала для проведення оцінок іміджу і репутації організації

Оцінка в балах	Оцінка за порядковою шкалою	Характеристика рівня елементу іміджу
1	2	3
0–2,5	дуже низький рівень	Показник починає набувати негативного характеру
2,6–5	низький рівень	Показник має позитивний характер, але потребує аналізу та підвищення рівня усіх його параметрів.
5,1–7,5	середній рівень	Показник має перспективи для підвищення, необхідний пошук та аналіз конкретних недоліків та корегувальні дії.
7,6–10	високий рівень	Підвищення рівня параметрів, які отримали нижчі оцінки. Підтримання досягнутого рівня, контроль та постійний моніторинг ситуації.

Примітка. Представлено за [10]

Особливості використання шкали (див. табл. 2.4) відображає рис. 2.13.

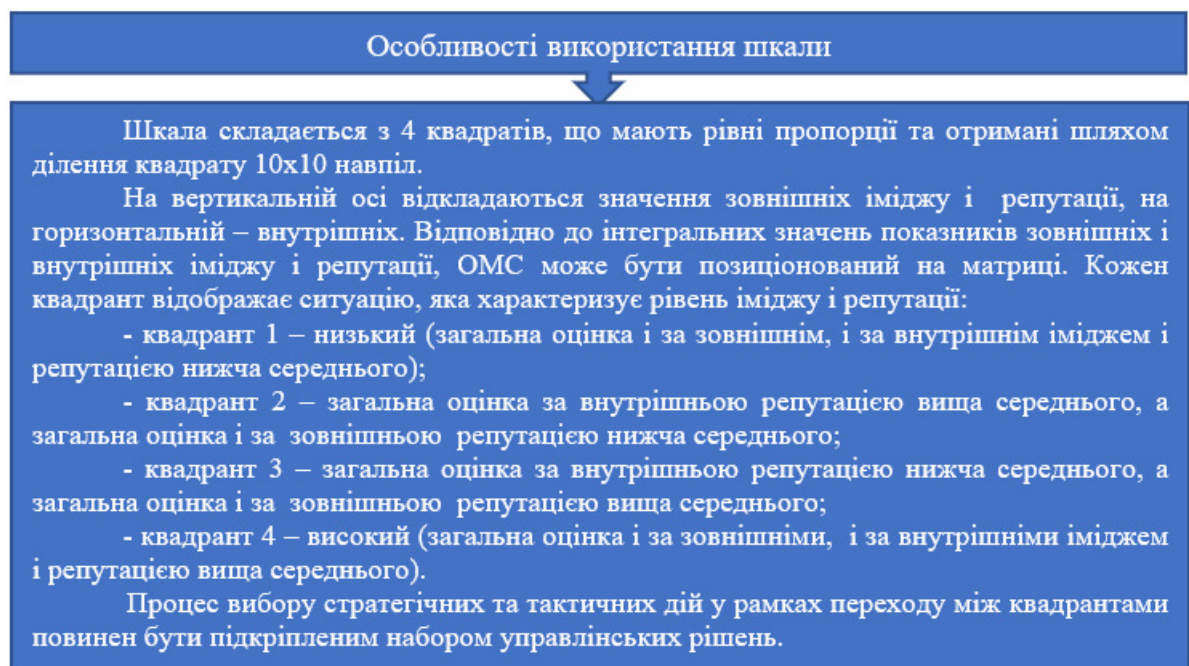


Рис. 2.13. Особливості використання шкали

Примітка. Представлено за [10]

Використовуючи методику (див. табл. 2.3-2.4 та рис. 2.13), оцінимо імідж і репутацію Полянської сільської ради (рис. 2.14).

**ВИХІДНІ ПОЗИЦІЇ.** При прийнятті рішень у сфері управління іміджем і репутацією ОМС керівнику чи команді менеджерів необхідно провести оцінку їхньої ефективності. Рішення щодо необхідності переходу ОМС між квадрантами матриці повинно носити прогностичний характер. Ефективність кожного ухваленого управлінського рішення доцільно розглядати з різних позицій, комбінуючи при цьому критерії різних видів ефективності. Для реалізації запланованих іміджевих і репутаційних проектів необхідно забезпечити підґрунтя для їхнього ефективного впровадження на основі функціонального та комунікаційного аналізу ситуації. Після цього здійснюємо прогностичну економічну оцінку запланованого іміджевого і репутаційного проекту.

Показники	Дані
1	2
Загальна чисельність персоналу, осіб	38
Кількість вибірки кожної контактної групи (осіб)	10
<b>Зовнішній імідж</b>	
- репутація послуги	$Kp=6$
- бізнес-імідж	$Kb=5$
- соціально-екологічна репутація	$Ks=3$
- репутація споживача	$Kc=4$
- візуальна репутація	$Kv=4$
<i>Інтегральний показник зовнішніх іміджу і репутації</i>	$Ie=4,4$
<b>Внутрішній імідж</b>	
- репутація персоналу	$Kper=6$
- репутація керівника	$Km=7$
- організаційна культура та соціально-психологічний клімат	$Ksps=5$
<i>Інтегральний показник внутрішніх іміджу і репутації</i>	$Ii=6$
Інтегральний показник іміджу і репутації	$I=5,2$

Рис. 2.14. Результати проведеної оцінки іміджу і репутації Полянської сільської ради

Примітка. Розраховано автором

Інтегральні показники зовнішніх і внутрішніх іміджу та репутації досліджуваного ОМС зобразимо наступним чином (рис. 2.15).

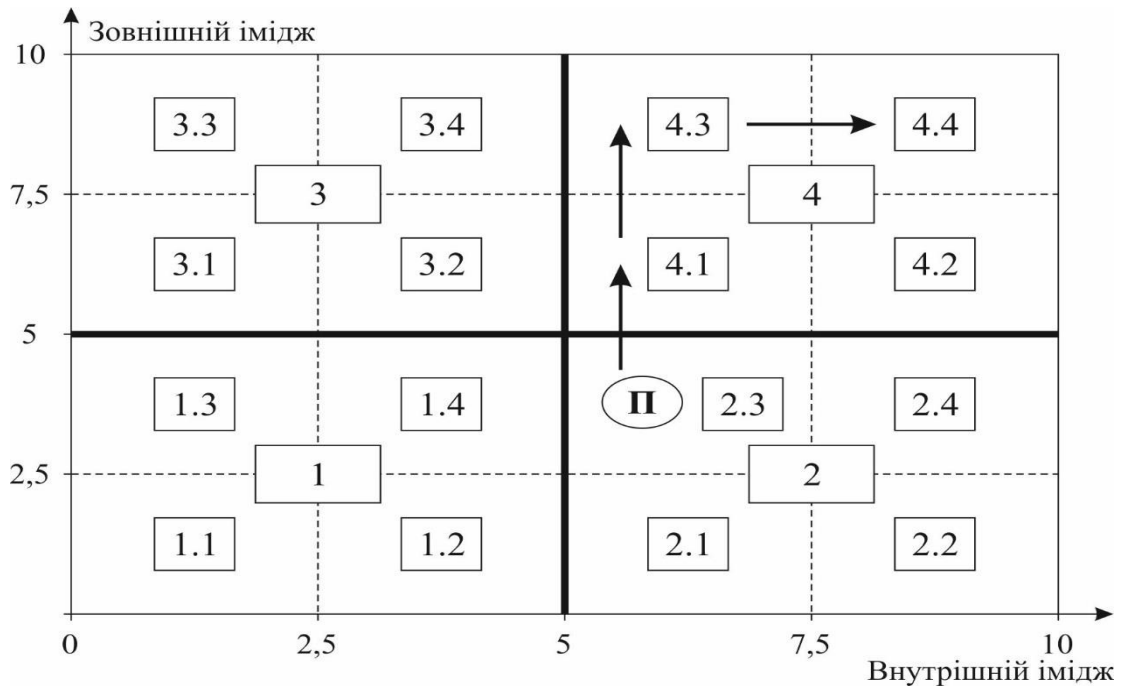


Рис. 2.15. Матриця діагностики іміджевого і репутаційного менеджменту Полянської сільської ради

Примітка. Сформовано автором

Резюмування здійсненої оцінки ілюструє рис. 2.16.

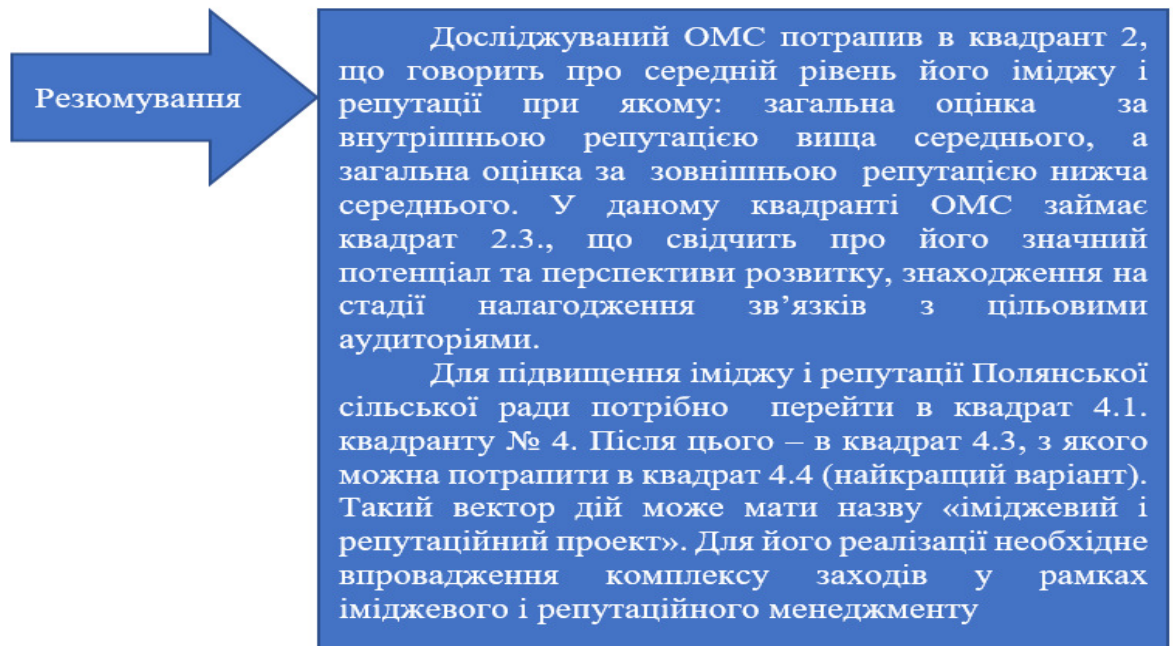


Рис. 2.16. Резюмування щодо діагностики іміджевого і репутаційного менеджменту Полянської сільської ради

Примітка. Сформовано автором

Отже, на основі джерела [10] і використовуючи методологічний підхід, представлений у ньому, ми здійснили діагностування іміджевого і репутаційного менеджменту Полянської сільської ради та виявили середній рівень іміджу і репутації ОМС.

## **Висновки до розділу 2**

1. Формуючи свій імідж, досліджуваний ОМС повинен працювати в контексті формування «іміджу влади». Тому, важливим є дослідження особливостей роботи депутатського корпусу Полянської сільської ради щодо цілеспрямованого формування іміджу ОМС. Саме депутат є значимою організаційною компонентою ради, її постійних комісій та представником інтересів місцевих жителів ТГ. Власне, стан представлення цих інтересів істотним чином визначає імідж Полянської сільської ради.

2. Проведена оцінка роботи депутатського корпусу Полянської сільської ради не є діяльністю, спрямованою на формування іміджу цього органу місцевого самоврядування. Неналежна робота депутатського корпусу ОМС щодо інформування мешканців не сприяє формуванню позитивного іміджу Полянської сільської ради як ОМС, який доносить повну і правдиву інформацію своїм мешканцям.

3. Використовуючи відповідний методологічний підхід, ми здійснили діагностування іміджевого і репутаційного менеджменту Полянської сільської ради та виявили середній рівень іміджу і репутації ОМС. Це вимагає цілеспрямованої роботи в напрямі їх покращення через систему дій і заходів.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

### 3.1. Вдосконалення механізму формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування через співпрацю з державними і громадськими інститутами

«Основним, фундаментальним принципом місцевого самоврядування є автономія. Цей принцип викладено в Європейській Хартії і ратифіковано Україною 15 липня 1997 року» [26] (рис. 3.1).

**Автономія (незалежність)** - це право на самостійне вирішення проблем місцевого значення, здійснювати власний розвиток та управляти процесами суспільного життя, свобода на впровадження на відповідній території самоврядування в обсязі, визначеному державними структурами.

Зміст процесу АВТОНОМІЯ у різних площинах:

**Правова автономія органу місцевого самоврядування** полягає в тому, що він має власні повноваження, визначені законом і, де це можливо, Конституцією (ст.2), а також має право на судовий захист для забезпечення своїх повноважень та дотримання конституційних принципів самоврядності. Ці повноваження мають бути виключними та повними, тобто такими, які б не належали одночасно іншим органам. У межах своїх повноважень орган місцевого самоврядування має повну свободу для здійснення ініціатив. За реалізації делегованих повноважень, цей орган повинен мати свободу пристосувати їх здійснення до місцевих умов.

**Організаційна автономія** полягає в тому, що орган місцевого самоврядування повинен мати можливість сам визначати свою власну внутрішню структуру, яка відповідає місцевим запитам і одночасно забезпечувала б таким чином ефективне управління (ст. 6, 7, 10). Органи місцевого самоврядування не підпорядковані ієрархічно іншим суб'єктам влади і будь-який адміністративний контроль за його діями можливий тільки для забезпечення законності та конституційних принципів місцевого самоврядування. Державний контроль за діяльністю органів і посадових осіб місцевого самоврядування може здійснюватися лише на підставі й у межах повноважень і засобами, передбаченими Конституцією і законами України, без втручання органів державної влади чи їх посадових осіб у здійснення органами місцевого самоврядування наданих їм власних повноважень.

**Матеріально-фінансова автономія** - це право територіальних громад та утворених ними органів місцевого самоврядування володіти, користуватися й розпоряджатися майном, що знаходиться в комунальній власності, власними фінансовими коштами, достатніми для здійснення своїх повноважень.

Рис. 3.1. Змістове навантаження поняття «автономія» у різних площинах

Примітка. Наведено за [26]

Як бачимо з рис. 3.2, за своїм змістом автономія є процесом, який передбачає співпрацю ОМС з державними і громадськими інститутами.



Взаємодія в системі «ОМС – громада» є специфічною і має свої певні особливості. Політичні, правові, економічні, культурні, соціальні та інші обставини визначають використання форм взаємодії і співпраці та практичне застосування відповідних інструментів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Вектори взаємодії ОМС з громадськими інститутами

Примітка. Наведено за [18-19]

Основним механізмом взаємодії ОМС з інститутами громадянського суспільства є правовий (рис. 3.3). На сьогодні він залишається недосконалим і послабленим неприйняттям низки необхідних законодавчих і нормативно-правових актів.

Правовий механізм

**Нормативно – правовий механізм взаємодії** включає нормативно – правові документи різної юридичної сили, які стосуються спільної діяльності органу місцевого самоврядування та громадськості і можливість користуватися ними на практиці.

Тут існує надзвичайно велика прогалина у законотворчій державній діяльності, адже процеси проведення місцевого референдуму, зборів громадян за місцем проживання, громадських слухань, місцевих ініціатив регулюються на рівні громади, а саме її статутом та окремими положеннями.

Багато років відсутні законодавчі і правові механізми реалізації конституційних положень про місцевий референдум. Закон України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» втратив чинність 28 листопада 2012 року, хоч і до того часу його положення стосовно місцевих референдумів нереально було застосувати на практиці.

Постанова КМУ «Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні» датована ще 17 грудням 1993 року. За 26 років її дії неодноразово змінилася не лише система влади, але й менталітет і свідомість громадян. Відсутність чітких регламентованих норм нормативно – правовий механізму значно звужує можливості взаємодії органу місцевого самоврядування з громадськістю.

Рис. 3.3. Зміст і недоліки правового механізму взаємодії ОМС з громадськістю

Примітка. Наведено за [18-19]

Питання громадських інститутів та їх діяльності розглядалися досліджуваним органом місцевого самоврядування, Окремі з них наведені на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Питання громадських інститутів та їх діяльності, які були розглянуті досліджуваним ОМС

Примітка. Наведено з використанням джерела [18]

Інші важливі механізми взаємодії ОМС з громадськістю – це соціальні (рис. 3.5).

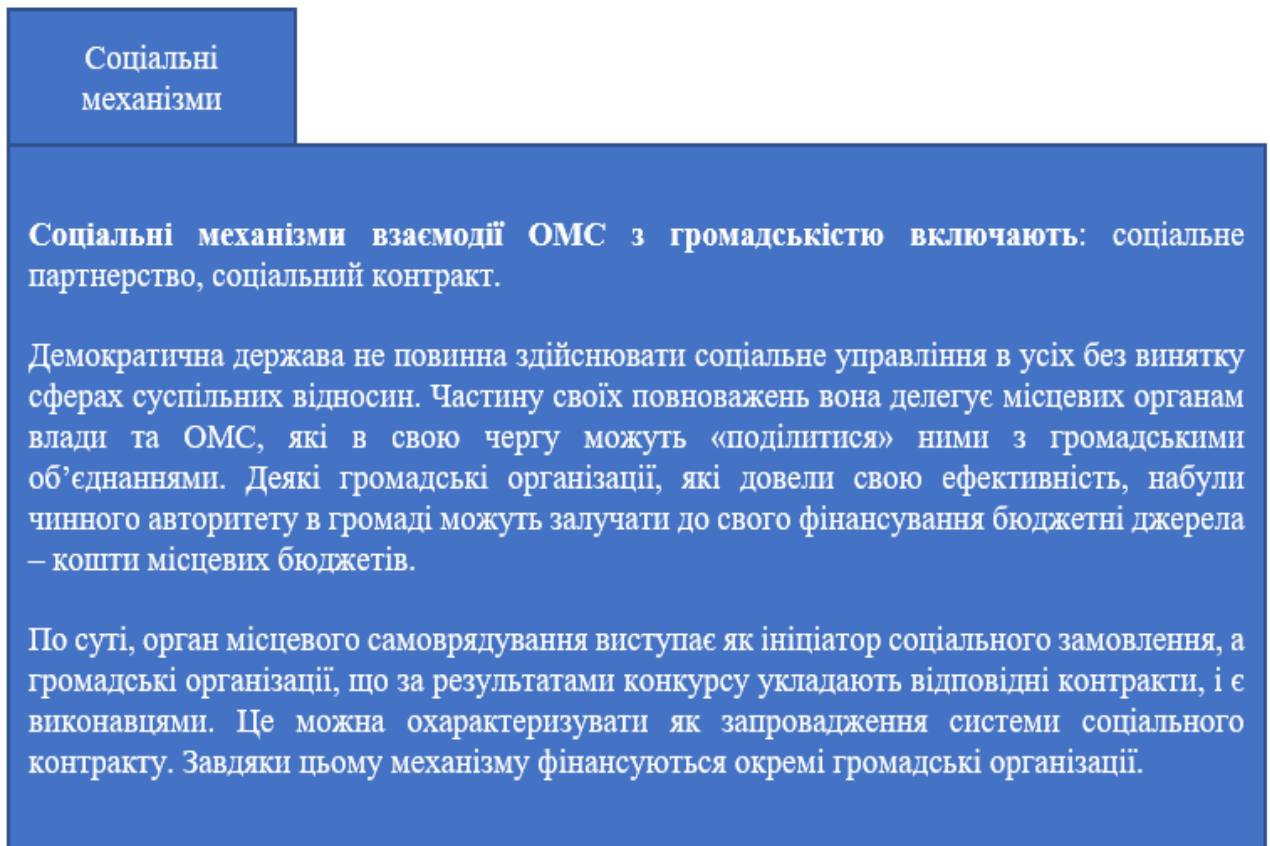


Рис. 3.5. Зміст і особливості соціальних механізмів взаємодії ОМС з громадськістю

Примітка. Наведено за [18-19]

Інструментом взаємодії досліджуваного ОМС з громадським сектором є громадські слухання.

Інформація щодо громадських слухань, презентована на офіційному сайті Полянської ТГ в закладці «громадські слухання» представлена на рис. 3.6.

Використання вказаних вище соціальних механізмів часто супроводжується несприйняттям і байдужістю з боку ОМС. Це є негативним явищем, котре послаблює імідж і репутацію Полянської сільської ради.



Рис. 3.6. Інформація щодо громадських слухань, презентована на офіційному сайті Полянської ТГ в закладці «громадські слухання»

Примітка. Сформовано автором за інформацією ТГ

Сьогодні необхідно є активізувати роботу досліджуваного ОМС з громадськими організаціями Мукачівського району (рис. 3.7).

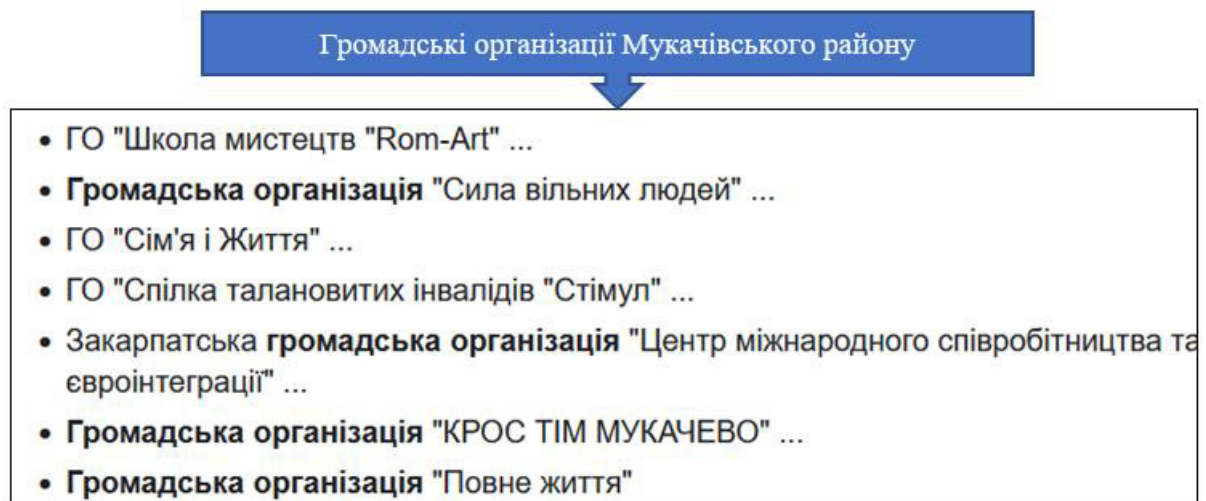


Рис. 3.7. Громадські організації Мукачівського району

Примітка. Сформовано автором за інформацією [5]

Активне використання у роботі досліджуваного ОМС соціальних інструментів взаємодії з інститутами громадськості сприятиме розвитку Полянської ТГ за соціальним, культурним та іншими напрямками.

### 3.2. Використання морально-етичних інструментів впливу на персонал як фактор-мотиватор для вдосконалення іміджу органу місцевого самоврядування

Моральна діяльність службовців досліджуваного ОМС повинна бути синтезом автономних, самостійних, а також ініціативних рішень, в основу яких покладена відповідальність за наслідки реалізації відповідних дій.

«Складність системи етики публічної служби обумовлює необхідність узгоджених дій на трьох рівнях: державному, регіональному, рівні окремих органів публічної служби» [32] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Необхідні дії щодо розвитку системи етики публічної служби

Рівні, на яких здійснюватимуться дії	Доцільні дії
1	2
На державному рівні необхідно забезпечити	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення обсягу підготовки магістрів публічної служби;</li> <li>- запровадження підрозділів, які б спеціально займалися питаннями координації роботи з професійної етики публічних службовців;</li> <li>- видання літератури з проблем етики публічної служби, запровадження етичних випусків часописів, конференцій;</li> <li>- розробку методик оцінки рівня етики публічної служби;</li> <li>- організацію моніторингових досліджень рівня етики публічної служби;</li> <li>- розробку семінарів, тренінгів, проблемних та ігрових ситуацій для системи підвищення кваліфікації з проблем етики публічної служби;</li> <li>- підвищення оплати праці публічних службовців, розвиток зв'язку оцінки публічних службовців з рівнем оплати праці та їх матеріальним та моральним заохоченням;</li> <li>- запровадження етичного навчання в усіх ланках системи освіти країни;</li> <li>- сприяння розвитку лідерства на публічній службі;</li> <li>- забезпечення виконання антикорупційними органами своїх функцій;</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток механізмів взаємодії громадянського суспільства з державними інститутами, що дозволить ефективно впливати на стан етики публічної служби;</li> <li>- посилення інституту адміністративної та дисциплінарної відповідальності публічних службовців за порушення етичних норм;</li> <li>- підвищення якості підготовки керівного складу публічної служби;</li> <li>- створення, з урахуванням досвіду розвинених країн, механізму захисту прав публічних службовців.</li> </ul>
На регіональному рівні необхідно забезпечити	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організацію підвищення кваліфікації з етики публічної служби;</li> <li>- залучення громадських організацій до вирішення проблем етики публічної служби, створення громадських комісій з питань етики;</li> <li>- організацію узагальнення та пропагування досвіду побудови етичної системи окремих органів публічної служби;</li> <li>- доведення до відома громадян через засоби масової інформації фактів злісного порушення етичних норм і прийнятих за ними заходів відповідальності;</li> <li>- формування позитивного іміджу публічної служби;</li> <li>- розвиток прозорості публічної служби;</li> <li>- створення чіткого механізму розгляду звернень громадян з питань порушення правил поведінки посадовими особами.</li> </ul>
На рівні окремих органів публічної служби необхідно забезпечити	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організацію самоосвіти публічних службовців з проблем етики;</li> <li>- організацію неформальної оцінки публічних службовців з урахуванням етичних критеріїв;</li> <li>- організацію наставництва та сприяння адаптації публічних службовців;</li> <li>- конкретизацію посадових обов'язків з урахуванням етичних аспектів поведінки публічних службовців;</li> <li>- розвиток корпоративної культури, запровадження корпоративних кодексів, ритуалів, розвиток традицій органів публічної влади;</li> <li>- розвиток зв'язку оцінки публічних службовців з рівнем оплати праці та їх матеріального та морального заохочення;</li> <li>- прозорість процедур прийому та звільнення публічних службовців.</li> </ul>

Примітка. Сформовано на основі [32]

Вдосконалення морально-етичних відносин і використання для цього морально-етичних інструментів впливу сприяє вдосконаленню іміджу Полянської сільської ради як ОМС.

Морально-етичні відносини повинні будуватися в системах: «голова-службовець ОМС», «службовець-службовець» (рис. 3.8), «службовець-споживач послуг», «ОМС-державні і недержавні інститути» тощо.

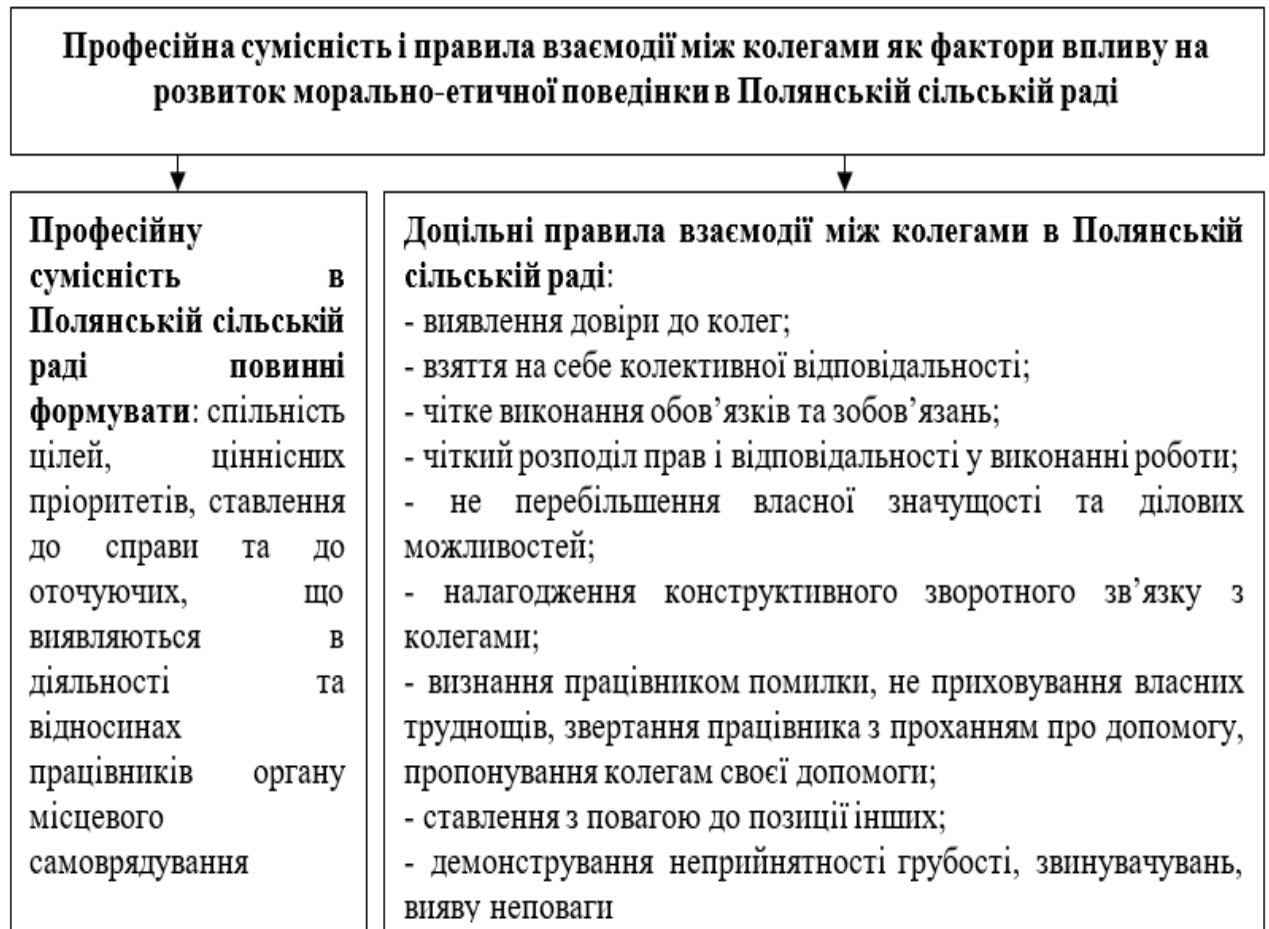


Рис. 3.8. Особливості взаємодії між працівниками Полянської сільської ради як фактор-мотиватор їх морально-етичної поведінки

Примітка. Сформовано автором

Інструментом посилення кадрового ресурсу, дотриманням ним у роботі морально-етичних норм поведінки і фактором-мотиватором для вдосконалення іміджу досліджуваного ОМС має бути професіоналізм працівників.

Аргументом, який підтверджує нашу думку, є теза наукової праці [2] (рис. 3.9).

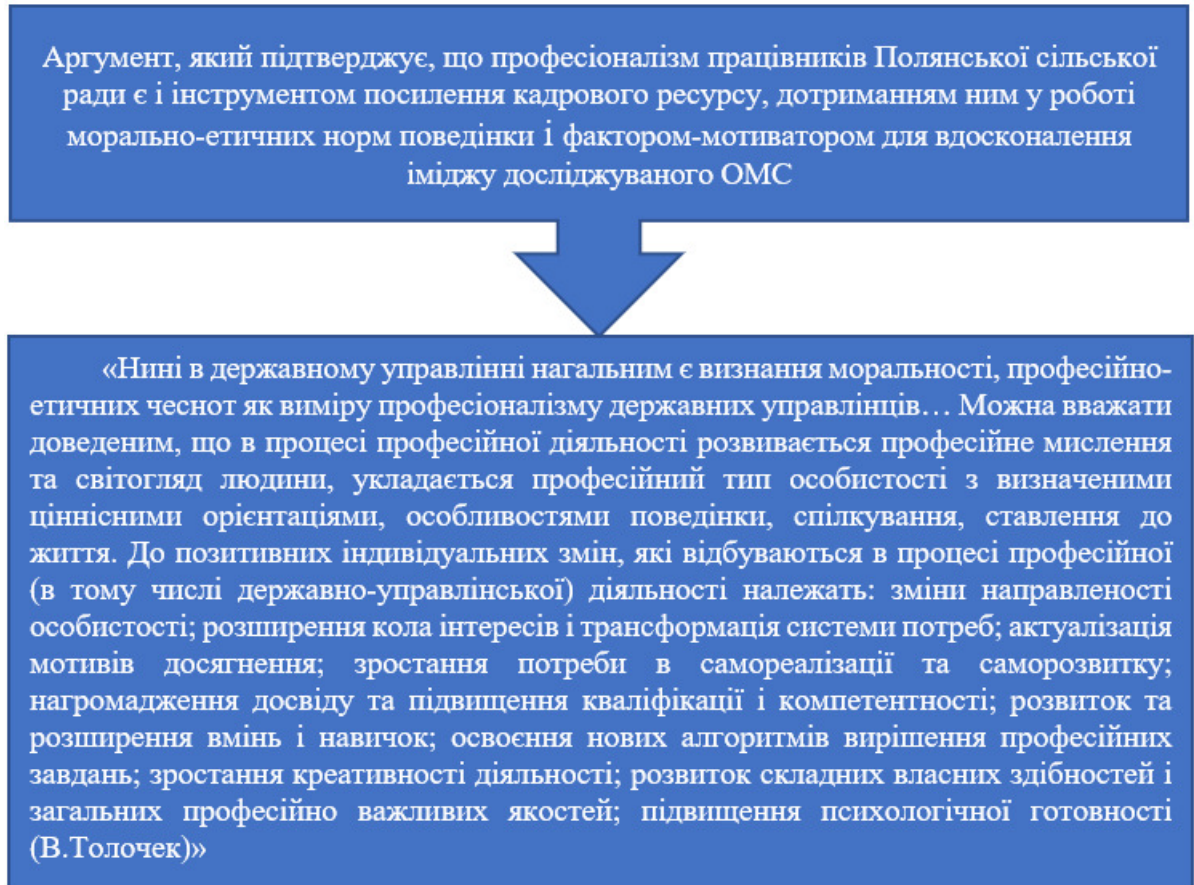


Рис. 3.9. Аргумент, який підтверджує, що професіоналізм працівників Полянської сільської ради є і інструментом зміцнення його кадрового ресурсу, і фактором-мотиватором для вдосконалення іміджу досліджуваного ОМС

Примітка. Наведено за [2]

Спрямовуючи свою діяльність на те, щоб приносити користь Полянській громаді, досліджуваний ОМС повинен набувати ознак активної взаємодії, яка функціонально може бути презентована таким переліком функцій (рис. 3.10).

Реалізація цих функцій (інформаційної, спонукальної та інших) спонукатиме службовців досліджуваного ОМС активно співпрацювати між собою, з керівництвом, споживачами послуг. У підсумку це дозволить досягти більшого взаєморозуміння і співпраці Полянської сільської ради з громадськими утвореннями, місцевими жителями, іншими стейкхолдерами.



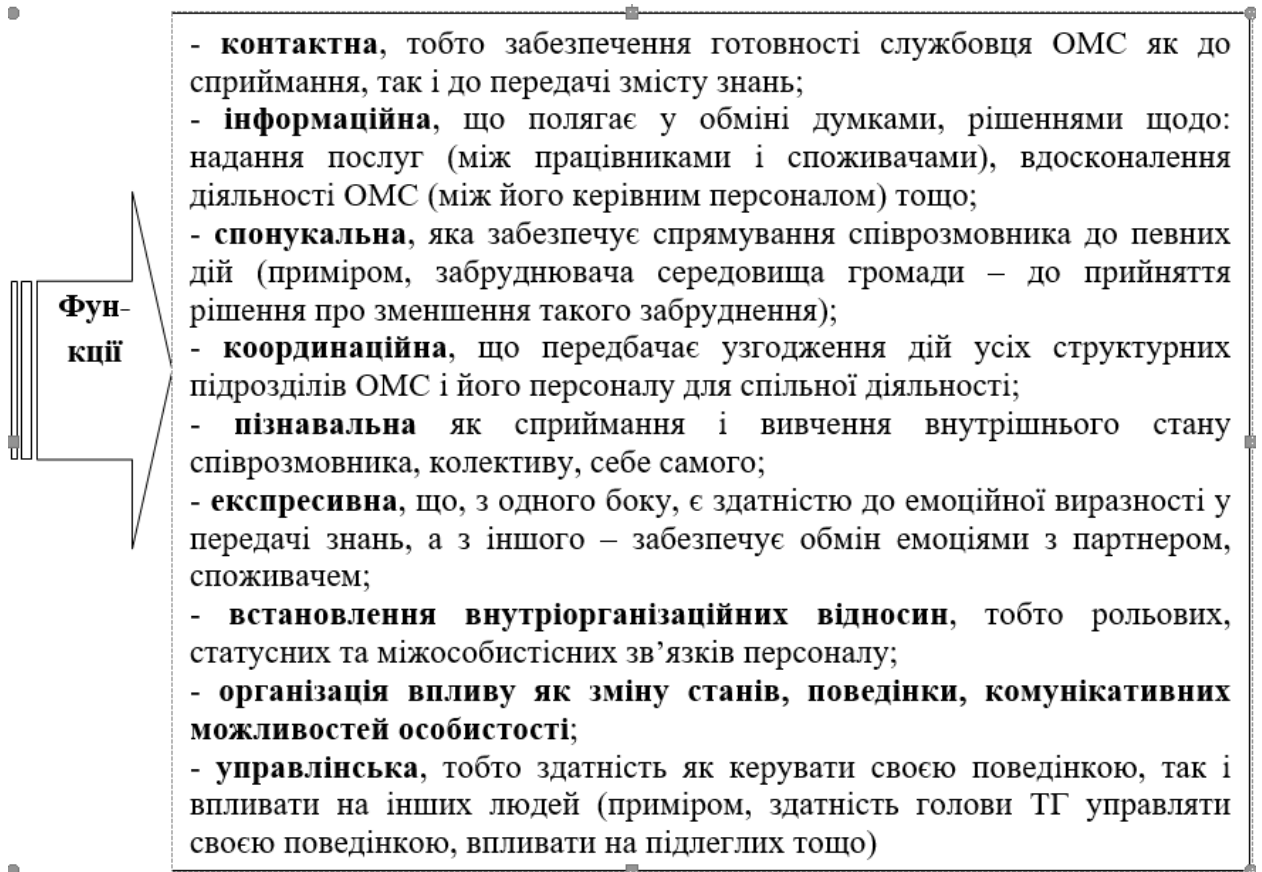


Рис. 3.10. Функції, які сприяють тому, щоб управлінський процес в Полянській сільській раді набував ознак активної взаємодії з різними контактними аудиторіями

Примітка. Сформовано автором самостійно

Отже, вдосконаленню іміджу досліджуваного ОМС сприятимуть:

- використання морально-етичних інструментів впливу на персонал;
- дотримання прав жителів на участь у здійсненні місцевого самоврядування(через місцеві ініціативи, громадські слухання, участь у роботі Полянської сільської ради тощо);
- використання інформаційних інструментів управління ОМС (серйозний розвиток сайту ТГ, використання ОМС комунікативних і цифрових технологій контактування з зовнішніми аудиторіями та ін.).

### Висновки до розділу 3

1. Для формування і розвитку іміджу Полянської сільської ради у своїй діяльності цей ОМС повинен опиратися на чіткий правовий супровід і активно застосовувати соціальні інструменти взаємодії з оточенням. Це сприятиме не тільки формуванню і розвитку іміджу Полянської сільської ради, а й її розвитку за економічним, соціальним, екологічним, культурним, креативним та іншими напрямками.

2. Вдосконаленню іміджу Полянської сільської ради сприятимуть:

- використання морально-етичних інструментів впливу на персонал. Завдяки цьому вибудовуватимуться результативні відносини в системах «голова громади-працівники», «службовці органу місцевого самоврядування-жителі ТГ» та ін.;

- дотримання прав мешканців на участь у здійсненні управління ТГ, вирішенні її проблемних питань (через громадські слухання, місцеві ініціативи, участь у роботі ОМС тощо);

- використання інформаційних інструментів управління ОМС (серйозний розвиток сайту ТГ, використання ОМС комунікативних і цифрових технологій контактування з зовнішніми аудиторіями та ін.);

- застосування управлінських інструментів (державно-приватне партнерство, залучення підприємців до вирішення питань громади тощо).

### Список використаних джерел

1. Артїшкова І.В. Брендинг особистості в державній службі. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/a62d11bcb6d6adc010befbc4d82773f9.pdf>
2. Василевська Т.Е. Професійно-етичні кодекси в системі державної служби. Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. О.: ОРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 3 (23). С. 211-221.
3. [Влада та управління : Збірник наукових праць. Вип. 6. Чернівці : «Букрек», 2019. 264 с.](#)

4. Глущенко К. С. Сучасні механізми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: теоретико-методологічний аналіз. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/14\\_2016/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2016/16.pdf)
5. Громадські організації Мукачева.  
URL: <https://list.in.ua/%D0%9C%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%BE/%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96-%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97>
6. Дерев'янка О.Г. Механізми впливу репутційного менеджменту на бізнес-результати. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 5–18.
7. Доскіч Л.С. Вплив громадян на прийняття рішень органами місцевого самоврядування як чинник ефективного функціонування демократії на локальному рівні: польський досвід та українські реалії. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/4074>
8. Історико-краєзнавча довідка про населені пункти Полянської сільської ради. URL: <https://polyanska-gromada.gov.ua/istorichna-dovidka-02-14-26-04-05-2017/>
9. Йовбак М. Імідж органу місцевого самоврядування: змістове навантаження. Тези всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін». Полтава, 27.10.2022 р.
10. Колодка А.В. Оцінка іміджу промислового підприємства на прикладі ТОВ «Сумський машинобудівний завод». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2015. Вип. 10, Ч. 3. С. 45-48.
11. Конституція України : Закон від 28.06.1996 No 254к/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/page>
12. Мамонтова Е. Імідж органу публічної влади: структура та функції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. №4. С. 90-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2013\\_4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2013_4_28)

13. Маркіна І. А. Світові тенденції реалізації концепції сталого розвитку. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 32(1). С. 77-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2016\\_32\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_32(1)_13).
14. Місцевий розвиток за участі громади : Монографія у 2 т. – Суми : Університетська книга, 2013. Том 1. – Теоретичні основи сталого місцевого розвитку, орієнтованого на громаду / [за заг. ред. Ю. М. Петрушенка]. Суми : Університетська книга, 2013. 354 с.
15. Муркович Л. Світова практика залучення громадян до участі в управлінні місцевими справами. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 2. С. 262-269.
16. Назарчук В.В. Імідж та його значення в діяльності публічного службовця. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/48215/1/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf>
17. Офіційний сайт Полянської територіальної громади. URL: <https://polyanska-gromada.gov.ua/>
18. Палюх С. Й. Формування позитивного іміджу органів публічної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. матеріалів доп. всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Тернопіль, 15 травня 2020 р. Тернопіль, 2019. Ч.2. С. 334-338
19. Палюх С.Й. Механізм формування іміджу органу публічної влади. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38328/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%85\\_%D0%A1.%D0%99.\\_%D0%9F%D0%A3%D0%90-41.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38328/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%85_%D0%A1.%D0%99._%D0%9F%D0%A3%D0%90-41.pdf)

20. Пасемко Г.П., Таран О.М., Бабак Д.Е. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1650/1587>
- 21.Поспелова К. П. Формування іміджу керівника як чинника забезпечення авторитету влади // Могилянські читання – 2020 : Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти : XXIII Всеукр. наук.-практ. конф. : тези доп. Публічне управління в Україні в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів, Миколаїв, 16–20 листоп. 2020 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. – С. 100-101.
- 22.Поспелова К.П. Механізми формування іміджу органів публічної влади. URL: [https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1530/1/%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%95%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%A2\\_%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%94%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1530/1/%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%95%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%A2_%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%94%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf)
- 23.Про місцеве самоврядування: Закон України (редакція від 10.10.2022 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
24. Про службу в органах місцевого самоврядування: проект Закону України. 07.07.2001р. (Редакція від 01.08.2021р.). URL: [https://buhgalter.com.ua/upload/news/2021/7/ZU\\_Slugb\\_OMS\\_proekt.pdf](https://buhgalter.com.ua/upload/news/2021/7/ZU_Slugb_OMS_proekt.pdf)
25. Рибкіна С. О. Професіоналізм у сфері публічного управління у контексті цілей вищої освіти. *Public Administration and Regional Development Publ. upr. reg. rozvit.* 2021. No 2. С. 476–492.
26. Розділ 2. визначення поняття місцевого самоврядування та його ролі у системі влади. URL: <http://ipo.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/web2.pdf>
27. Солових Є. М. Зовнішнє середовище як одна зі складових формування іміджу органу місцевого самоврядування. Актуальні проблеми політики зб. наук. пр. / редкол.: С.В.Ківалов (голов. ред.), Л.І.Кормич (заст. голов. ред.), М.А.Польовий (відп. секр.) [та ін.] ; НУ «ОЮА», Південноукр. центр гендер. проблем. Одеса : Фенікс, 2015. Вип. 55. С. 187-196. URL: [http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3232/%d0%a1%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%85%20APP\\_55-23.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3232/%d0%a1%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%85%20APP_55-23.pdf?sequence=1&isAllowed=y) 2.

28. Софій О. З. Залучення громадян до процесу прийняття рішень органами місцевої влади шляхом використання потенціалу громадських консультацій / О. З. Софій, І. І. Каспрук // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2011. Вип. 6. С. 112-117
29. Стратегія розвитку Полянської сільської об'єднаної територіальної громади на період до 2025 року. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04351587/fff5a7fa8bfdafbafbd65c88886b46b2c.docx](https://rada.info/upload/users_files/04351587/fff5a7fa8bfdafbafbd65c88886b46b2c.docx)
30. Тема. Органи державної влади в Україні. Органи місцевого самоврядування в Україні. URL: <https://naurok.com.ua/prezentaciya-na-temu-organi-derzhavno-vladi-v-ukra-ni-misceve-samovryaduvannya-177263.html>
31. Тимошенко Н. В. Співвідношення принципів відкритості та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування: «сіамські близнюки» чи узгоджена пара? Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). С. 125-131.
32. Хриков Є.М. Етична система публічної служби України. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/8.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/8.pdf)
33. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Желюк Т.Л., Дудкіна Т.М., Попович Т.М. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи”. Рекомендації регіонального круглого столу, проведеного в рамках XI регіональних та муніципальних читань (с. Байківці, 6 грудня 2016 року). URL: <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/viewFile/739/750>
34. Що таке сталий розвиток? URL: <https://sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/>
-