

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу**

**МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студент спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

КУБАЙ В.

(підпис)

Науковий керівник,

д.е.н., проф. АВГУСТИН Р.Р.

(підпис)

**Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«___» _____ 2024 року**

**Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.**

Прізвище, ініціали (підпис)

Тернопіль – 2024

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
1.1. Об'єктивна необхідність формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування.....	6
1.2. Імідж органу місцевого самоврядування як інструмент формування іміджу території.....	12
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СТРИЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	
2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ управління Стрийською міською радою й формуванням її іміджу.....	18
2.2. Оцінка інструментів формування позитивного іміджу Стрийської міської ради.....	28
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СТРИЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	
3.1. Напрями вдосконалення зовнішнього іміджу органу місцевого самоврядування.....	39
3.2. Напрями вдосконалення внутрішнього іміджу органу місцевого самоврядування.....	44
Висновки до розділу 3.....	51
Висновки.....	53
Список використаних джерел.....	55
Додатки.....	62

Вступ

Актуальність проблеми. Розвиток демократичного і правового суспільства у нашій державі вимагає налагодження відносин взаємодії й співпраці організацій публічної сфери з громадянами, врахування і відстоювання цими організаціями публічних інтересів у ході реалізації публічної політики і відображення позиції громадськості у діяльності публічних службовців. Організаціями публічної сфери є органи місцевого самоврядування. Вони, як і будь-яка інша організація, мають свій сформований образ у суспільній свідомості. Однак, сьогодні такий імідж не є позитивним, а механізм його формування носить несистемний характер. Це розкривається у: відсутності концептуальних положень щодо створення іміджу публічної служби; недосконалості інформаційної роботи органів місцевого самоврядування щодо висвітлення результатів своєї роботи; недовірі населення до органів місцевого самоврядування як публічно-владного інституту тощо.

Формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування є передумовою для їх ефективного функціонування (в контексті доступу до ресурсів, залучення висококваліфікованих кадрів), виконання функцій служіння державі й суспільству, особливо, в сучасних умовах ведення в Україні повномасштабної війни. Усе зазначене вище обумовлює актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи «Механізм формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування».

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання формування позитивного іміджу організацій публічної сфери знаходять відображення у наукових дослідженнях Р. Августина, А. Васіної, І. Демків, Т. Желюк, Б. Котляревського, Г. Монастирського, С. Палюх, С. Серьогіна, Н.Сорокіної, М. Шкільняка та інших теоретиків і практиків. Одночасно сьогодні питання механізму формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування набуває важливого значення в контексті реалізації реформи децентралізації, розширення повноважень органів місцевого самоврядування через російську

агресію, тенденцій європеїзації й професіоналізації публічної служби. Все це обумовлює значимість пошуку напрямів удосконалення механізму формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування та посилює актуальність теми роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму формування позитивного іміджу досліджуваного органу місцевого самоврядування (Стрийської міської ради).

Основними завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- аргументування об'єктивної необхідності формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування;
- обґрунтування з позиції системного підходу того, що імідж органу місцевого самоврядування є інструментом формування іміджу території;
- аналіз організаційно-функціональних основ управління Стрийською міською радою й формуванням її іміджу;
- оцінка інструментів формування позитивного іміджу Стрийської міської ради;
- визначення напрямів вдосконалення зовнішнього іміджу органу місцевого самоврядування;
- формування пропозицій щодо вдосконалення внутрішнього іміджу органу місцевого самоврядування.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес формування позитивного іміджу досліджуваного органу місцевого самоврядування (Стрийської міської ради).

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні і практичні питання вдосконалення механізму формування позитивного іміджу досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження:** системного аналізу (для обґрунтування об'єктивної необхідності формування позитивного іміджу органу місцевого

самоврядування – розділ 1); факторного аналізу (для виявлення тих факторів, які зумовлюють потребу вдосконалення механізму формування позитивного іміджу Стрийської міської ради – розділи 2, 3); порівняльного аналізу (для співставлення чинного механізму формування позитивного іміджу Стрийської міської ради з можливими напрямками його вдосконаленого варіанту – розділи 2, 3).

Теоретична новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування і вдосконалення механізму формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті автором теоретичні положення і практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму формування позитивного іміджу Стрийської міської ради можуть бути використані у практичній роботі інших організацій публічної сфери.

Апробація. Результати роботи знайшли своє відображення у Збірнику тез всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (04.05.2023 року) та у [18-19].

Структура і обсяг роботи. Робота розміщена на сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 55 позицій, 14 рисунків, 13 таблиць, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Об'єктивна необхідність формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування

Обґрунтовуючи об'єктивну необхідність формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування, передусім, розкриємо змістове навантаження поняття «імідж». Для цього використаємо і представимо у табл. 1.1 узагальнені підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування цього поняття, які систематизовані у науковій праці [4].

Таблиця 1.1

Узагальнені підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування поняття «імідж»

Дослідник	Визначення іміджу
1	2
Петровський А.В., Ярошевський М.Г.	Імідж – це стереотипізований образ конкретного об'єкту, що існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу відноситься до конкретної людини, але може також поширюватися на певний товар, організацію, професію і т. д.
Котлер Ф.	Імідж – це сприйняття компанії чи її товарів суспільством
Виханський О.С.	Імідж явища – це стійке уявлення про особливості, специфічні якості і риси, характерні для цього явища.
Звіринцев А.Б.	Імідж – це відносно стійке уявлення про який-небудь об'єкт.
Андреева Г.М.	Імідж – це специфічний «образ» сприймаючого предмета, коли ракурс сприйняття умисне зміщений і акцентується лише на певні сторони об'єкту. Тому досягається ілюзорне відображення об'єкту або явища.
Феофанов О.А.	Імідж – це образ-уявлення, який методом асоціацій наділяє об'єкт додатковими цінностями (соціальними, естетичними, психологічними та ін.), не обґрунтованими в реальних властивостях самого об'єкту, але мають соціальну значущість для того, хто сприймає такий образ. Імідж блокує раціональне пізнання об'єкту і в той же час своєю дією створює специфічну соціально психологічну установку поведінки.
Хавкіна Л.	Авторка, аналізуючи поняття «імідж» крізь призму комунікаційної складової вважає, що обсяги поняття «імідж» досі не є усталеними й існує кілька факторів щодо специфіки та меж його функціонування. По-перше, суттєві внутрішні структурно-семантичні відмінності мають імідж особистий та імідж колективний, отже, неможливо виробити єдині критерії для аналізу таких іміджів. По-друге, лишається суперечливим питання щодо володіння іміджем тими особами й організаціями, які не працюють над ним свідомо. По-третє, дискусійною лишається наявність іміджу в неpubлічних осіб і організацій.

Примітка. Сформовано на основі джерела [4]

Аналізуючи подані у табл. 1.1 трактування поняття «імідж», звернемо увагу на визначення цього поняття, яке пропонує А. Феофанов. Він розкриває зміст іміджу через призму цінностей, які є соціально значимими для тих, хто сприймає відповідний об'єкт.

Органи місцевого самоврядування і їх діяльність є об'єктом сприйняття, передусім, для громадськості. Адже ці органи діють від імені територіальних громад і є виразниками їх інтересів. Територіальні громади під відповідальність органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб вирішують питання місцевого значення в межах Конституції України й законів України. «Служба в органах місцевого самоврядування передбачає здійснення діяльності на постійній основі з отриманням заробітної плати за рахунок місцевого бюджету, та спрямована на реалізацію інтересів територіальної громади – тобто, права на місцеве самоврядування» [21].

Отже, цінності, які продукують ОМС, мають чіткий соціальний характер і знаходять вияв у практичній діяльності ОМС через побудову ціннісно-діяльнісних відносин ОМС, передусім, з громадськістю. Соціальна цінність ОМС є інструментом і, одночасно, результатом побудови інформаційно-комунікативних відносин з представниками суспільства (місцевими жителями, організаціями, суб'єктами господарювання, громадськими утвореннями тощо). Якість цих відносин дозволяє суспільству не тільки відносно легко пристосовуватися до умов існуючої соціальної дійсності, а й позитивно змінюватися (світоглядно, культурно, комунікативно), вирішувати питання місцевого значення і розвитку.

Соціальна цінність ОМС реалізується у практичній площині його службовцями. Тому, «важливим аспектом формування іміджу публічного службовця є розуміння, що він є уособленням іміджу державної влади та державних органів управління (суб'єктів публічної адміністрації), адже на нього покладається дуже відповідальна місія щодо трансляції стратегічних орієнтирів держави в суспільство». Більше того, як вказується у джерелі [21] «комплексний характер професійних та особистісних характеристик, якими

має володіти вітчизняний службовець у сфері публічного управління для ефективного провадження професійної діяльності в умовах воєнного стану, актуалізує проблему формування його іміджу як створеного у суспільній свідомості позитивного образу, відповідного сучасним реаліям» [21].

Публічна служба включає державну службу і службу в органах місцевого самоврядування. Відповідно, інструментом формування іміджу публічної служби (державної служби і служби в ОМС) є імідж публічних службовців (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Змістове навантаження понять «імідж публічної влади», «імідж органу місцевого самоврядування», «імідж публічного службовця», «імідж службовця органу місцевого самоврядування»

№ з/п	Трактування понять
1	2
1	Імідж держави, імідж публічної влади «є корпоративним уявленням громадян, яке формується в громадській думці творами мистецтва, ЗМІ та PR-технологіями та інтегрується як з окремих образів державних осіб, так і з оцінок діяльності гілок і органів влади, стану загальнодержавної політики та рівня її соціальної спрямованості [44, с. 28]
2	«Імідж органів місцевого самоврядування – це уявлення жителів конкретної територіальної громади про місцеві органи самоврядування на основі довіри, ментальних характеристик даної громади, залученості до суспільного життя та інших факторів» [48].
3	Імідж державного (публічного) службовця – це «визначальна складова формування цілісного іміджу органу державної влади [3, с. 14].
4	Імідж державного (публічного) службовця – це сукупність характеристик (наприклад «професіоналізм, сумлінність, культурний рівень, комунікативні якості» [17]; «професійні знання, вміння, навички етичність, культура спілкування» [15]; «персональні моральні якості та необхідні професійні риси [3, с. 14]»), якими має володіти особа для ефективного виконання функцій в системі державної служби. «Як бачимо, характеристики публічного службовця відносяться до однієї з двох груп – або це його професійні (об’єктивні), або персональні (суб’єктивні) характеристики» [21].
5	«Імідж державного (публічного) службовця – це оціночний образ. Публічний характер державної служби передбачає відкритість інформації щодо діяльності державного службовця та можливість громадськості надавати свою оцінку тому, наскільки якісно він виконує завдання та функції держави. Ця оцінка формується в результаті комунікації з громадянами, і можна вважати, що саме результат такого зворотного зв’язку буде підтвердженням сприйняття суспільством іміджу державного службовця, та, як наслідок, іміджу інституту державної служби в цілому» [21].

1	2
6	«Імідж публічного службовця має відповідати таким ключовим характеристикам: уособлення іміджу органу державної влади або органу місцевого самоврядування та держави в цілому; сукупність характеристик, необхідних для ефективного виконання функцій в системі публічної служби (професійна компетентність); формування на основі суб'єктивного судження особи (самооцінки) та об'єктивної оцінки з боку суспільства; відповідність принципам публічної служби, визначеним у Законах України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування»» [21].
7	«Імідж службовця органу місцевого самоврядування має сполучати як професійні характеристики, необхідні для його ефективної діяльності, так й суб'єктивні характеристики його особистості, які мають сприяти виконанню професійних обов'язків – як загального характеру, так й тих, які обумовлені проходженням служби в органах місцевого самоврядування. А саме, на формування іміджу службовця впливатиме не тільки якість виконання ними своїх функціональних обов'язків, але й його поведінка, ставлення до представників територіальної громади та інших зацікавлених осіб» [21].

Примітка. Сформовано з використанням джерел [3; 15; 17; 21; 44; 48]

Обґрунтовуючи об'єктивну необхідність формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування, систематизуємо засадничі принципи наукового дослідження іміджу органу місцевого самоврядування й його службовця наступним чином:

- принцип комплексності, який розкривається у взаємозалежності й нерозривності формування іміджу ОМС і його службовця;
- принцип компетентності (професіоналізму), зміст якого полягає у тому, що «забезпечення позитивності іміджу службовців не можливе без укомплектування органів місцевого самоврядування професіоналами свої справи, що мають належний практичний досвід» [21];
- принцип публічності, у відповідності до якого діяльність ОМС повинна мати відкритий характер, і опиратися на механізми інформування громадськості «про перспективи, плани, стратегію функціонування органів місцевого самоврядування» [21];
- принцип партнерства, який ґрунтується на побудові конструктивних взаємозв'язків з територіальною громадою і врахуванні її думки в процесі прийняття й реалізації управлінських рішень;

- принцип етичності, який означає необхідність «дотримання чітких морально-етичних настанов та нормативно-правових стандартів у професійній діяльності та спілкуванні з громадянами» [21];

- принцип стабільності, який розкривається у здатності ОМС і його службовців результативно здійснювати професійну діяльність щодо реалізації функцій і завдань держави навіть в умовах криз;

- принцип довіри, спрямований на «формування позитивного іміджу службовця, та залежить від його здатності ефективно комунікувати з громадськістю» [21];

- принцип зворотного зв'язку, умовою якого є вибудовування «конструктивної моделі комунікації з громадськістю, що дає можливість оцінити ефективність професійної діяльності службовця та його сприйняття громадянами. У разі виявлення суттєвих негативних сигналів за результатами зворотного зв'язку необхідно внести необхідні корективи в діяльність, що позитивним чином позначиться на іміджі» [21].

Імідж органів місцевого самоврядування має свої характеристики (рис. 1.1).

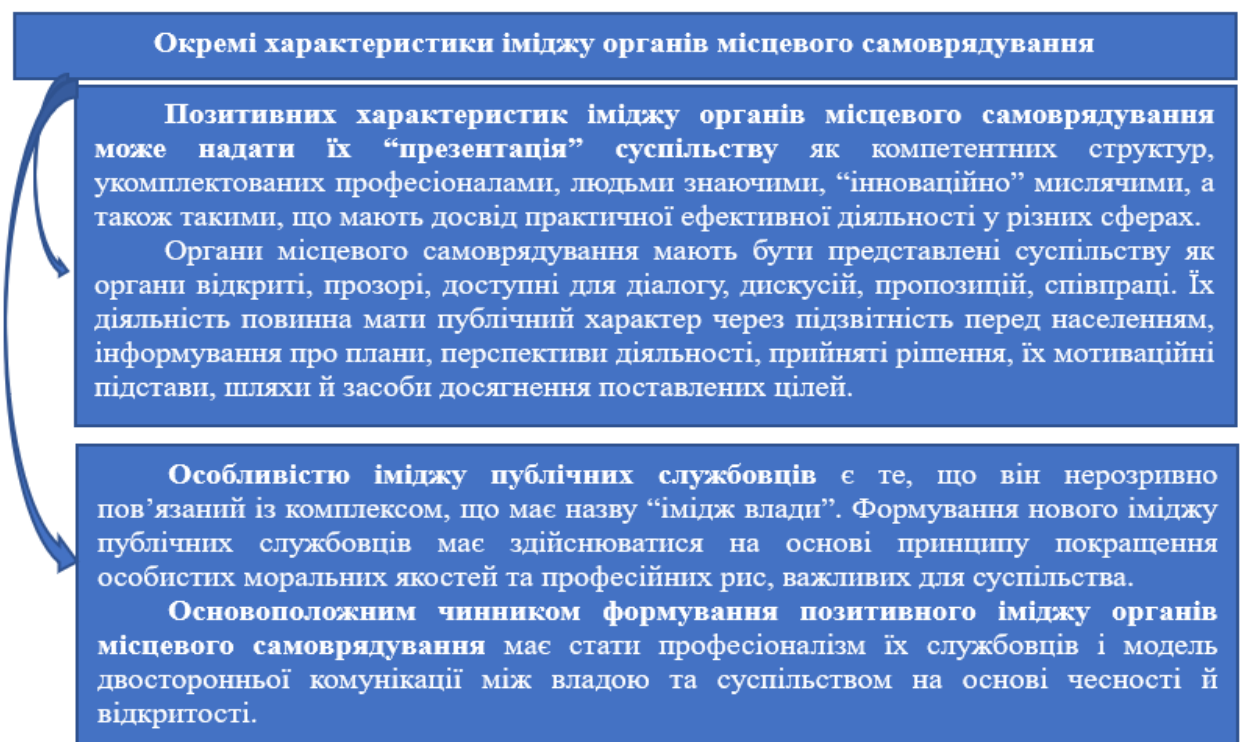


Рис. 1.1. Окремі характеристики іміджу органів державної влади і органів місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано на основі джерела [5].

Структурно імідж ОМС представимо наступним чином (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структура іміджу ОМС

№ з/п	Складові іміджу
1	2
1	діловий імідж як уявлення про ОМС як суб'єкта публічного управління (наявність стратегічних документів розвитку територіальної громади, повнота, якість, своєчасність наданих громадянину послуг тощо);
2	імідж службовця ОМС , який відображає його суспільні позицію, статус і активність, особистісні (психологічні) характеристики, професійну і комунікативну види компетентності, культуру спілкування, здатність відстоювати інтереси територіальної громади тощо;
3	внутрішній імідж ОМС як уявлення про його організаційну культуру і соціально-психологічний клімат;
4	імідж керівника ОМС , який розкривається через його ціннісні орієнтації, стиль керівництва, особистісні й психологічні характеристики, його зовнішній вигляд;
5	візуальний імідж ОМС , який формують інтер'єр приміщення, де знаходиться ОМС, приймальня міського голови (керівника), символіка ОМС тощо;
6	соціальний імідж ОМС , який формують уявлення суспільства про публічні цілі, функції і завдання ОМС;
7	імідж послуг ОМС як уявлення людей-споживачів послуг стосовно їх характеристик (якість, віддаленість від споживача та ін.)

Примітка. Сформовано автором

Найважливішим елементом іміджу ОМС є імідж його службовців.

Ознаки іміджу службовця ОМС представлені на рис. 1.2.

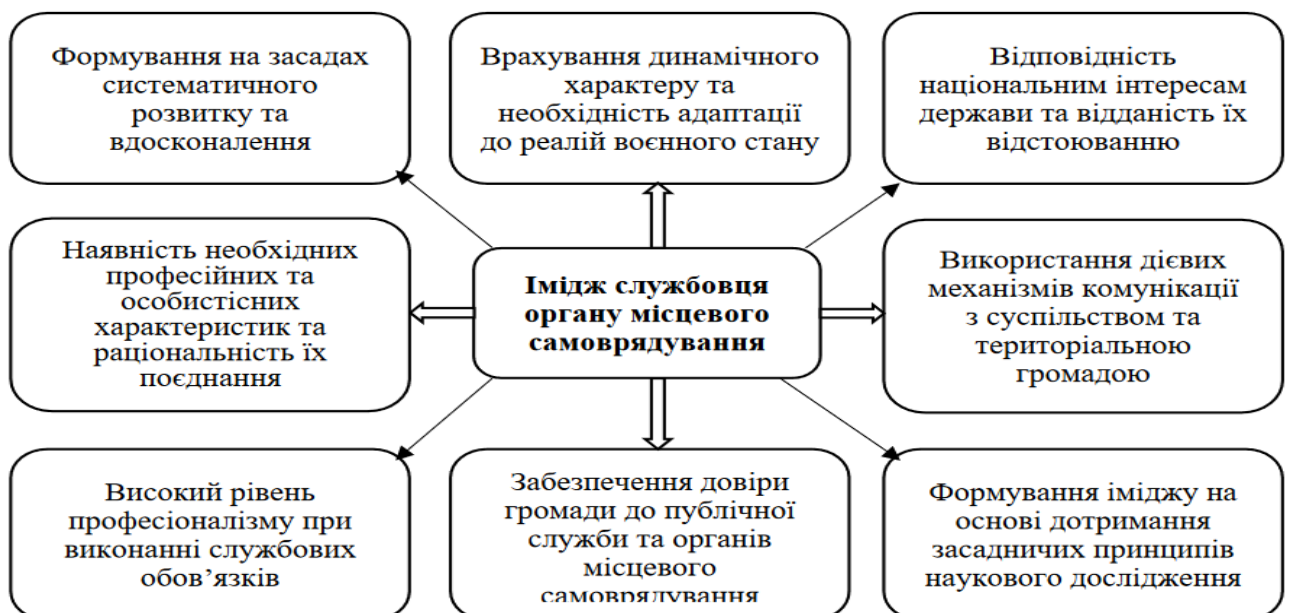


Рис. 1.2. Ознаки іміджу службовця ОМС

Примітка. Взято із [21]

Отже, імідж ОМС і його службовців є динамічною характеристикою, який залежить від цінностей, які вони продукують (безпечне середовище життєдіяльності територіальної громади, її соціально-економічний розвиток, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, турбота про внутрішньо переміщених осіб тощо). Тому, формування й удосконалення іміджу ОМС мають бути процесами, здійснюваними на постійній основі, та імплементованими у щоденну професійну діяльність службовців ОМС.

1.2. Імідж органу місцевого самоврядування як інструмент формування іміджу території

Тенденції розширення повноважень органів місцевого самоврядування, професіоналізації публічних службовців чинять істотний вплив не тільки на формування іміджу ОМС, а на регіональний та місцевий розвиток, створення відповідного іміджу території.

Як вказується у науковій праці [53], «формування й реалізація державної регіональної політики, спрямованої на забезпечення комплексного збалансованого розвитку економіки регіонів, досягнення відповідних соціальних параметрів рівня і якості життя населення на основі ефективного використання соціально-економічного й комунального потенціалу регіонів, їхніх конкурентних переваг, об'єктивно передбачає використання сучасного інструментарію управління регіональним розвитком» [53]. Одним із них є формування іміджу територіальної громади, на який істотним чином впливає імідж органів місцевого самоврядування.

«Імідж територіальної громади складається з наступних складових: репутація, в основі якої лежить думка про територію її мешканців та популярність, що базується на привабливості території. Можна сказати, що імідж території - це зоровий образ, що виникає у свідомості людей, який поєднує в собі загальну базу даних з різних джерел інформації, а також сприйняття самих людей даної території» [42].

Саме органи місцевого самоврядування як публічні організації мають бути основним джерелом інформації для мешканців щодо власної функціональної діяльності, стану справ у територіальній громаді й напрямки її розвитку. Більше того, ОМС повинні активно залучати громадськість до вироблення і реалізації місцевої політики. Все це формує сприйняття суспільством і певної території, і органу місцевого самоврядування як суб'єкта управління нею, а, відповідно, й іміджів території і органів місцевого самоврядування.

Як зазначає [14] «з позиції ключових положень теорії та методології регіонального менеджменту імідж території як відображення конкурентних переваг в умовах транснаціоналізації потребує дотримання певних принципів управлінської діяльності: пошук і формулювання місії, яка б враховувала не тільки інтереси населення, а й глобальні виклики та тенденції розвитку; активізація конкурентного потенціалу регіону при формулюванні маркетингової стратегії позиціонування; можливість застосування міжнародного досвіду; комплексне відображення переваг території; узгодження ідентичності з національно-культурними цінностями населення території і в рамках всієї країни; створення цілісного сприйняття у потенційних споживачів як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках; простота, легкість і дохідливість комунікації; адекватність відображення реальних характеристик території; поєднання емоційного та раціонального компонентів у структурі іміджу з метою посилення синергетичного ефекту комунікації; використання різних видів комунікацій, широкого спектра інструментів, вибір яких повинен ґрунтуватися на їх переваги, недоліки та обліку взаємного впливу» [14].

Структурними компонентами іміджу території виступають різні її характеристики, зокрема, природо-ресурсні, економічні, культурні, управлінські тощо. Від ступеню їх «залученості» до процесу створення і розвитку іміджу території залежить об'єктивність відображення цього іміджу в суспільній свідомості.

Управлінський імідж органу місцевого самоврядування відображається через:

1) участь у житті територіальної громади усіх стейкхолдерів. Так, участь у житті територіальної громади усіх стейкхолдерів розкривається у тому, що сільські, селищні, міські ради є представницькими органами. Саме вони представляють територіальні громади й реалізують від їх імені функціональне і повноваженнєве навантаження, визначене законодавством. Однак, «представницька демократія не завжди означає, що при прийнятті рішень будуть враховуватися проблеми та інтереси найвразливіших верств населення. Участь має бути інформованою та організованою. Це означає свободу асоціацій та вираження поглядів, з одного боку, і організоване та згуртоване громадянське суспільство, з іншого» [48];

2) верховенство права. Підтримка і зміцнення верховенства права уможливорює створення справедливого і рівноправного суспільства через діяльність органів місцевого самоврядування, інших організацій, що забезпечують захист населення (соціальний, правовий та інші);

3) прозорість діяльності ОМС та її підзвітність перед громадою. У контексті прозорості діяльності ОМС та її підзвітністю перед громадою, зазначимо, що «Президент України підписав Закон №3590-IX «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» (законопроект №6401). Запропоновані норми дозволяють більш ефективно використовувати ресурси громади та місцевої ради, оперативно доводити до відома мешканців ухвалені рішення та актуальну інформацію про життєдіяльність громади, її активи та ресурси, що сприятиме розвитку та зміцненню громади» [13]. Реалізація вищезазначених норм закону позитивно вплине на прозорість діяльності ОМС, її підзвітність, а також сприятиме залученню жителів територіальних громад до вирішення місцевих проблем. Загалом, це дозволить покращити як імідж ОМС, так й імідж території;

4) інформаційну доступність, забезпечення якої «стосується всіх аспектів життєдіяльності людей, включаючи і людей з інвалідністю. Якщо мешканці громади не мають повної, достовірної та вчасної інформації щодо можливостей залучення/участі, інформація представлена у недоступному форматі, інформація представлено занадто формалізованою мовою та є незрозумілою, то не варто очікувати збільшення рівня громадської активності» [41], підвищення рівня довіри ОМС і покращення їх іміджу;

Інструментом забезпечення інформаційної доступності є сайти органів місцевого самоврядування. «Доступність веб-сайтів - це не тільки моральна відповідальність, але і правовий обов'язок в багатьох країнах. Правильно розроблений доступний веб-сайт дозволяє забезпечити доступ до інтернету для всіх користувачів. Використання принципів доступності та інструментів для перевірки допомагає зробити веб-ресурси більш інклюзивними і дружніми до всіх» [41];

5) інклюзивність у розвитку територіальних громад, яка розкривається через безбар'єрність: закладів соціальної інфраструктури (охорони здоров'я, об'єктів культури і спорту тощо); об'єктів благоустрою (паркових зон, пішохідних і автомобільних доріг, входів до будинків тощо); освіти (наприклад, курси перекваліфікації на базі таких освітніх закладів як ПТУ).

Як вказується у джерелі [41], «інклюзивне прийняття рішень забезпечує активну участь у процесі прийняття рішень тих, на кого вони впливають, і тих, хто несе відповідальність за їх здійснення. Чому важливо забезпечувати інклюзивний підхід до процесів прийняття владних рішень? Користь отримає вся громада та суспільство загалом. Інклюзивний підхід допомагає подолати наступні бар'єри: фізичні бар'єри, інституційні бар'єри, оціночні судження, недостатня інформація та комунікація, фінансові бар'єри та відсутність досліджень» [41].

6) орієнтацію ОМС на ефективність роботи, що, передусім, означає відповідність роботи інституту місцевого самоврядування потребам суспільства. Деталізуючи вказане, звернемось до джерела [30], де вказується,

що «найчастіше в основі процесу визначення ефективності лежить цільовий підхід (ступінь досягнення поставлених цілей суб'єктом управління). Однак при визначенні ефективності місцевого управління не менш важливим є функціональний підхід, який передбачає розмежування областей оцінки ефективності в залежності від функцій органів місцевого самоврядування. При оцінці ефективності діяльності органів місцевого самоврядування необхідний облік таких видів ефективності» [30] (рис. 1.3).

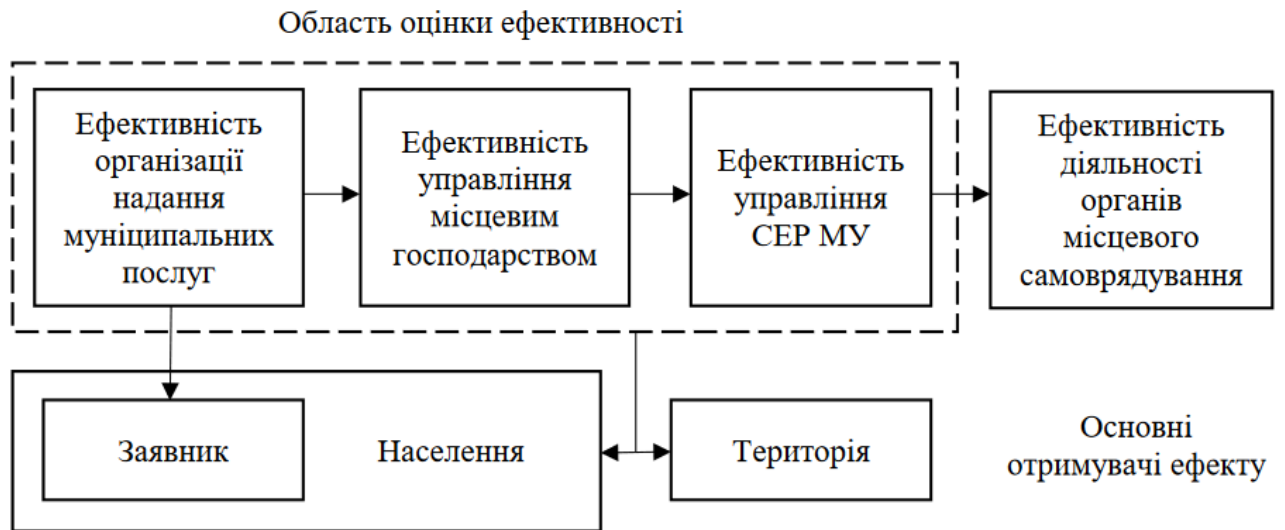


Рис. 1.3. Структурне представлення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування

Примітка. Взято із [30]

Отже, імідж органу місцевого самоврядування прямо залежить від залучення громадськості до формування й реалізації політики місцевого розвитку, вирішення територіальних проблем, а також від громадської думки як про ОМС, такі його суспільно-корисну, публічно орієнтовану діяльність. Також імідж ОМС є важливим інструментом формування іміджу території, оскільки складовими іміджу територіальної громади для жителів є: комфортність проживання (наявність різних видів інфраструктури тощо); якість життя (політика щодо захисту довкілля, здоровоохоронна політика та ін.); «порівняльний образ з іншими поселеннями (можливості житлової і матеріальної забезпеченості, можливості заробляти)» [22]; умови безпеки (правова, економічна, інформаційна, екологічна, кримінальна); «можливості

для самореалізації і самоідентифікації у просторі (участь в освітніх процесах, у місцевому самоврядуванні)» [22].

Висновки до розділу 1

1. Зміст іміджу розкривається через призму цінностей, які є соціально важливими для тих, хто їх сприймає. Органи місцевого самоврядування є об'єктом сприйняття, перш за все, для громадськості. Адже ОМС діють від імені територіальних громад і виражають їх інтереси. Публічні цінності (інфраструктурного, інклюзивного, правового, екологічного та іншого характеру), які продукують ОМС, мають чіткий соціальний характер. Вони реалізуються через практичну діяльність ОМС і їх службовців. Тому, імідж ОМС і його службовців є результатом побудови їх ціннісно-діяльнісних відносин з громадськістю.

2. Зasadничими принципами наукового дослідження іміджу органу місцевого самоврядування й його службовця визначено принципи: комплексності, компетентності (професіоналізму), публічності, партнерства, етичності, стабільності, довіри, зворотного зв'язку.

3. Структуру іміджу органу місцевого самоврядування утворюють такі види іміджів: діловий, службовця ОМС, внутрішній, імідж керівника, візуальний, соціальний, імідж пропонованих послуг.

4. Імідж органу місцевого самоврядування є інструментом формування іміджу території. Одним із компонентів іміджу території є управлінський. Він відображається через: участь у житті територіальної громади усіх стейкхолдерів; верховенство права; прозорість і підзвітність діяльності ОМС; інформаційну доступність; інклюзивність у розвитку територіальних громад; ефективність роботи ОМС.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СТРИЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ управління Стрийською міською радою й формуванням її іміджу

«Стрийська міська територіальна громада є однією із найконкурентоспроможніших громад Львівської області, характеризується розвиненими соціальною, транспортною та інженерною інфраструктурою, багатими природними і рекреаційними ресурсами, освіченим і креативним людським капіталом» [49].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 718-р було встановлено адміністративні центри та затверджено межі територіальних громад Львівської області. Так, до складу Стрийської міської територіальної громади увійшли 1 місто, 1 селище міського типу та 45 сіл (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад Стрийської міської територіальної громади	
Назви колишніх рад, що увійшли до складу Стрийської МТГ	Назви населених пунктів, які увійшли до складу Стрийської МТГ
Стрийська міська рада Дашавська селищна рада Сільські ради: Братківська, Вівнянська, Голобутівська, Добрянська, Добрівлянська, Жулинська, Завадівська, Загірненська, Заплатинська, Йосиповецька, Кавська, Ланівська, Лисятицька. Миртюківська, Нежухівська, Подорожненська, Підгірцівська, П'ятничанська, Розгірченська, Семигинівська, Сихівська, Стриганцівська, Стрілківська, Угерська, Ходовицька	місто Стрий, смт. Дашава та 45 сіл: с.Лисятичі, с.Пукеничі, с.Кути, с.Лут, с.П'ятничани, с.Угерсько, с.Вівня, с.Кавське, с.Добряни, с.Добрівляни, с.Заплатин, с.Діброва, с.Нежухів, с.Завадів, с.Голобутів, с.Ланівка, с.Райлів, с.Братківці, с.Жулин, с.Семигинів, с.Розгірче, с.Миртюки, с.Слобідка, с.Стрілків, с.Лотатники, с.Бережниця, с.Підгірці, с.Верчани, с.Комарів, с.Ярушичі, с.Ходовичі, с.Піщани, с.Стриганці, с.Олексичі, с.Гайдучина, с.Щасливе, с.Йосиповичі, с.Загірне, с.Подорожнє, с.Зарічне, с.Лани- Соколівські, с.Сихів, с.Великі Дідушичі, с.Малі Дідушичі, с.Угільня

Примітка. Взято із [49]

Досліджуваним органом місцевого самоврядування є Стрийська міська рада.

Організаційно-функціональний базис для створення іміджу Стрийської міської ради формується в процесі управління цим органом місцевого самоврядування.

Функціональне навантаження досліджуваного ОМС детермінує особливості побудови його організаційної структури і створення організаційних підсистем, між якими, своєю чергою, розподіляються функції управління.

Управління Стрийською міською радою передбачає поетапне здійснення функцій і задіяння для цього різних організаційних підсистем, зокрема: „організаційної” (визначення порядку виконання робіт тощо); „комунікаційної” (налагодження внутрішньо- і зовнішньоорганізаційних комунікативних зв’язків ОМС тощо); „кадрової” (формування штатної структури ОМС та ін.); „матеріально-технічної” (забезпечення структурних підрозділів ресурсами тощо); „організаційної культури” (формування іміджу ОМС та ін.) (табл. 2.2).

Отже, частиною організаційно-функціональної діяльності Стрийської міської ради є формування іміджу.

Організаційне забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування й формування його іміджу уможливорює системна діяльність Стрийської міської ради за інституціональним, організаційним і міжособистісним напрямками. У рамках цих взаємодіючих напрямів діють владні, виконавчі, соціальні структури, які опираються на регламенти. Вони є віддзеркаленням балансу інтересів усіх учасників організаційних відносин і стейкхолдерів органу місцевого самоврядування.

Стрийська міська рада є організаційною підсистемою у системі публічної служби. В той час як це є відображенням структурного підходу в управлінні досліджуваним ОМС, – процесний підхід знаходить вияв у сутнісних рисах Стрийської міської ради як суб’єкта управління в системі публічної служби.

Організаційні підсистеми, задіяні у процесі управління Стрийською міською радою

№ з/п	Назва підсистеми	Завдання в рамках організаційної підсистеми
1	2	3
1	Організаційна	- створення організаційної структури; - організаційні регламентування, нормування й інструктування; - розподіл завдань між рівнями і ланками управління; - делегування повноважень і відповідальності командам виконавців (або окремим виконавцям) різних рівнів, чим забезпечується наближення засобів розв'язання проблем до місць їх виникнення, створюються можливості щодо вибору найбільш - раціональної форми реалізації ініціатив у залежності від специфіки вирішуваних проблемних питань; - оцінка діяльності ОМС та роботи його персоналу та ін.;
2	Функціональна	організаційна структура управління характеризує відносини ланок і рівнів управління та організаційних зв'язків між ними, які є відображенням взаємодії і координації елементів усередині ОМС як системи. В основу взаємодії і координації покладено цілі і завдання ОМС, які реалізуються через функції. У порівнянні з організаційною структурою функції є первинними, визначальними, оскільки визначають потребу задіяння тих чи інших елементів ОМС як системи і її архітектуру. Взаємозв'язок функціональної і організаційної структур зумовлює те, що вони постають єдиним цілим, тобто організаційно-функціональної структурою, побудованою за принципом розподілу функцій за вертикаллю і горизонталлю;
3	Комунікаційна	- забезпечення дієвого взаємозв'язку між рівнями і ланками управління ОМС; - налагодження комунікативної взаємодії ОМС і його службовців із споживачами послуг;
4	Кадрова	- удосконалення систем формування, аналізу, розвитку кадрового потенціалу ОМС; - мотивація і стимулювання роботи службовців органу місцевого самоврядування тощо;
5	Матеріально-технічна	- створення необхідної матеріально-технічної бази для здійснення управлінської й депутатської діяльності і надання якісних послуг тощо;
6	Корпоративної культури	- формування іміджу і репутації ОМС; - створення належного морально-психологічного клімату у колективі працівників; - підвищення довіри з боку місцевих жителів тощо.

Примітка. Сформовано автором самостійно

Адже «владний вплив в системі управління публічною службою спрямований від суб'єкта до об'єкта управління, що дозволяє підпорядковувати діяльність об'єкта з метою досягнення цілей і вирішення

завдань, визначених суб'єктом управління; суб'єктам управління притаманні загальні ознаки і цілі, єдність принципів їх утворення, побудови та діяльності, структурна єдність та інші ієрархічні зв'язки та відносини, прийняття суворо обумовлених управлінських рішень, узгодження їх між собою» [39].

«Місцева рада (сільська, селищна, міська) є виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що складається з депутатів і відповідно до закону представляє відповідну територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування» [53].

Стрийська міська рада є повноважним представником Стрийської міської територіальної громади. Структура апарату, її виконавчого комітету та інших виконавчих органів ради представлена в [додатку А](#).

Функція організації діяльності є «частиною адміністративно-організаційного управління. Опираючись на організаційні: регламентування, нормування та інструктування, організаційна функція визначає тип структури органу місцевого самоврядування, встановлює взаємозв'язки та розподіл функцій між організаційними підрозділами (відділами), передбачає встановлення повноважень, прав і відповідальності працівників. Ця функція, в цілому, створює основи для забезпечення функціонування усіх підсистем, необхідних для реалізації місцевим самоврядуванням функцій» [10].

Так, регламентування є інструментом прямого організаційного впливу, яке передбачає побудову діяльності ОМС на законодавчій і нормативно-правовій основі, статуті та інших регламентах, і їх дотриманні. В основу організаційного регламентування діяльності досліджуваного ОМС покладено Статут. У Статуті Стрийської міської територіальної громади як основному локальному нормативно-правовому акті Стрийської міської територіальної громади, який «приймається Стрийською міською радою від імені та в інтересах територіальної громади» [47], закріплено принципи, які покладено в основу діяльності Стрийської міської ради (табл. 2.3).

Принципові положення, які лежать в основі діяльності Стрийської міської ради

Принципи діяльності Стрийської міської ради
1
1. Констатація факту, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність та безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, а права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави; 2. Усвідомлення відповідальності перед жителями Стрийської міської територіальної громади, того, що неможливо досягти розвитку та високої якості життя, якщо жителі не є частиною процесу прийняття найважливіших рішень, що їх стосуються; 3. Урахування історичних, національно-культурних та соціально-економічних традицій місцевого самоврядування в Стрийській міській територіальній громаді; 4. Розуміння відповідальності перед попередніми, нинішнім і майбутніми поколіннями за збереження надбань культурної спадщини, а також за сталий соціально- економічний, культурний, освітній та науковий розвиток Стрийської громади; 5. Розуміння того, що добре демократичне врядування базується на основі реалізації повноважень органів місцевого самоврядування у тісній співпраці з громадськістю та усіма зацікавленими сторонами з метою підвищення якості життя громадян та розвитку громади, коли людина у центрі всіх демократичних інститутів та процесів

Примітка. Сформовано на основі джерела[47]

Аналіз Статуту Стрийської міської територіальної громади показує, що його презентують 10 розділів, які охоплюють питання участі жителів громади у розв'язанні проблемних питань місцевого значення, інформаційно-комунікативного супроводу (громадський контроль, звітування органів і посадових осіб ОМС тощо), етики поведінки міського голови і депутатського корпусу міської ради та інші.

Також у розділі 10 Статуту також представлено такі організаційні регламенти: «Положення про загальні збори громадян за місцем проживання; Положення про місцеві ініціативи в Стрийській міській територіальній громаді; Положення про громадські слухання в Стрийській міській територіальній громаді; Положення про порядок подання та розгляду електронних петицій, адресованих Стрийській міській раді, її виконавчим органам; Положення про консультації з громадськістю в Стрийській міській територіальній громаді; Положення про порядок проведення громадської

експертизи діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування» [47].

Таке структурне представлення Статуту Стрийської міської територіальної громади позитивно характеризує імідж досліджуваного ОМС через його побудову на принципах: людиноцентричності; відкритості; прозорості; відповідальності перед громадою; залученості жителів до місцевої політики; сталого розвитку.

Організаційним компонентом Стрийської міської ради є її виконавчий комітет, представлений 25 членами. Формою роботи виконкому Стрийської міської ради є його засідання.

«Виконавчий комітет ради є її виконавчим органом. Це колегіальний орган, що утворюється радою на строк її повноважень. Чисельний склад та структура виконкому визначається радою. Зазвичай, до складу виконкому входять: голова, заступник голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючий справами, секретар ради (ці особи входять до складу виконкому за посадою), а також керівники відділів, управлінь, інші особи за рішенням ради. Виконком є найбільш потужним органом місцевого самоврядування і наділений правом самостійно ухвалювати місцеві нормативні акти у межах власної компетенції. Повноваження виконкому формально найбільші» [53].

Щодо повноважень виконкому, то вони поділяються на власні й делеговані, зокрема, «виконавчий комітет ради: попередньо розглядає та схвалює проекти місцевих програм соціально-економічного і культурного розвитку, цільових програм з інших питань, прогноз місцевого бюджету, проект місцевого бюджету, проекти рішень з інших питань, що вносяться на розгляд відповідної ради» [35] тощо.

На великий обсяг повноважень виконкому Стрийської міської ради також вказує велика кількість прийнятих ним рішень, які розміщені на офіційному сайті ради.

У процесі управління Стрийською міською радою через необхідність уточнення меж для організаційних процесів здійснюється організаційне

нормування. Прикладом його застосування у практичній роботі досліджуваного ОМС є кількісний склад виконкому Стрийської міськради (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад виконавчого комітету досліджуваного ОМС

Склад виконавчого комітету Стрийської міської ради
1
Голова виконавчого комітету: <u>Канівець Олег Леонідович</u> – Стрийський міський голова; Перший заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – <u>Дмитришин Микола Степанович</u>; Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – <u>Стасів Андрій Васильович</u>; Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – <u>Журавчак Михайло Юрійович</u>; Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – <u>Грех Христина Ярославівна</u>; Керуючий справами виконавчого комітету – <u>Затварницька Оксана МIRONІВНА</u>; Секретар ради – <u>Берник Мар'ян Володимирович</u>; Член виконкому – <u>Данчевський Зіновій Ігорович</u> староста сіл <u>Лисятичі, Пукеничі, Кути, Луги, П'ятничани</u>; Член виконкому – <u>Кавачів Ярема Володимирович</u> староста сіл <u>Угерсько, Вівня, Кавське</u>; Член виконкому – <u>Оброца Ігор Євстахійович</u> староста сіл <u>Добряни, Добрівляни, Заплатини, Діброва</u>; Член виконкому – <u>Яхван Михайлович Михайлович</u> староста сіл <u>Нежухів, Завадів, Годобутів, Ланівка, Райлів</u>; Член виконкому – <u>Чушак Оксана Миколаївна</u> староста сіл <u>Братківці, Жулин, Семитинів, Розгірче</u>; Член виконкому – <u>Олійник Микола Семенович</u> староста сіл <u>Миртюки, Слобідка, Стрілків, Лотатники, Бережниця</u>; Член виконкому – <u>Лялька Володимир Миколайович</u> староста сіл <u>Підгірці, Верчани, Комарів, Ярушичі, Холодовичі, Піщани, Стриганці</u>; Член виконкому – <u>Сорока Ярослав Миколайович</u> староста селища <u>Дашава, сіл Олексичі, Гайдучина, Щасливе, Йосиповичі, Загірне</u>; Член виконкому – <u>Микитин Зіновій Іванович</u> староста сіл <u>Подорожнє, Зарічне, Лани-Соколівські, Сихів</u>; Член виконкому – <u>Бардин Ігор Іванович</u> староста сіл <u>Великі Дідушичі, Малі Дідушичі, Угольня</u>; Член виконкому – <u>Колтур Андрій Богданович</u> – начальник Стрийського РУПІ Головного управління Національної поліції у Львівській області; Член виконкому – <u>Карпінський Зіновій Євстахійович</u> – генеральний директор ТзОВ «Екран»; Член виконкому – <u>Мокрицький Іван Петрович</u> – начальник юридичного відділу ТзОВ «Видавничий дім «УКРПОЛ»; Член виконкому – <u>Стасенко Лідія Леонівна</u> – заступник начальника відділу внутрішньої та інформаційної політики; Член виконкому – <u>Латик Роман Миронович</u> – фізична особа-підприємець; Член виконкому – <u>П'ЯСЕЦЬКИЙ Андрій Михайлович</u> – начальник Стрийського районного управління Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Львівській області; Член виконкому – <u>ВЕЛИЧКО Іван Михайлович</u> – командир військової частини А2847; Член виконкому – <u>ІВАНИЦЬКИЙ Володимир Петрович</u> заступник командира військової частини А7077

Примітка. Сформовано на основі джерела[47]

Місцеве самоврядування у територіальній громаді здійснюється Стрийською міською радою, у складі якої є Голова ради і 38 депутатів ради.

Реальну владу у Стрийській міській територіальній громаді має міський голова. На це вказує значний обсяг його повноважень, які визначені законодавчими актами [35; 37] (рис. 2.1).

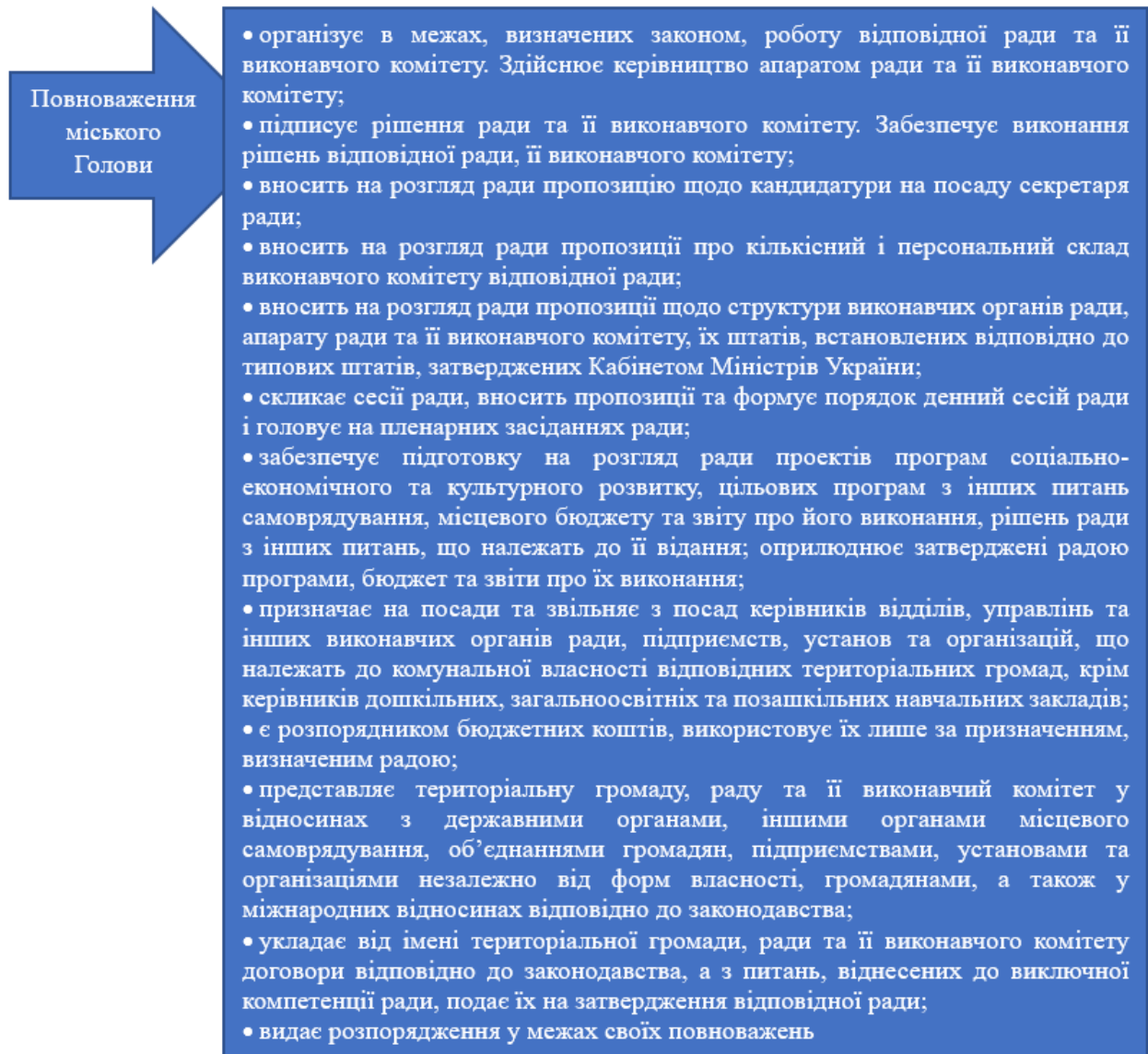


Рис. 2.1. Повноваження Стрийського міського голови

Примітка. Сформовано на основі джерела [35]

Депутати є членами Стрийської міської ради і представниками інтересів територіальної громади. Повноваження депутатів досліджуваного ОМС реалізуються у практичній площині за різними напрямками (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Повноваження депутата Стрийської міської ради

Примітка. Сформовано на основі джерела [35]

Функції щодо здійснення контролю за діяльністю Стрийської міської ради, її виконавчого комітету реалізують постійні комісії (табл. 2.4), формою роботи яких є засідання.

Таблиця 2.4

Постійні депутатські комісії Стрийської міської ради

Постійні депутатські комісії Стрийської міської ради
1
- з питань прав людини, законності, депутатської діяльності і етики - з питань планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку - з питань промисловості, транспорту, доріг, сільського господарства, підприємництва, інвестицій, розвитку територій та туризму - з питань житлово-комунального господарства, комунального майна та приватизації, з питань торгівлі, сфери послуг, з питань житлової політики та енергозбереження - з питань архітектури, містобудування, будівництва, земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища - з питань освіти, культури, молоді, фізкультури та спорту - з охорони здоров'я та соціального захисту населення

Примітка. Наведено за [31]

«Рішенням сесії Стрийської міської ради від 30 вересня 2021 року №582 утворено старостинські округи Стрийської міської територіальної громади.

На місцях призначено 10 старост, що виконують низку базових адміністративних функцій та представляють інтереси населення округу» [49] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Старостинські округи Стрийської міської територіальної громади

Старостинські округи Стрийської міської ради	
1	
1. Лисятицький старостинський округ з центром в селі Лисятичі , до якого ходять населені пункти: с. Лисятичі, с. Пукеничі, с. Кут, с. Луг, с. П'ятничани.	
2. Угерський старостинський округ з центром в селі Угерсько , до якого входять населені пункти: с. Угерсько, с. Вівня, с. Кавське.	
3. Добрянський старостинський округ з центром в селі Добряни , до якого входять населені пункти: с. Добряни, с. Добрівляни, с. Заплатин, с. Діброва.	
4. Нежухівський старостинський округ з центром в селі Нежухів , до якого входять населені пункти: с. Нежухів, с. Завадів, с. Голобутів, с. Ланівка, с. Райлів.	
5. Жулинський старостинський округ з центром в селі Жулин , до якого входять населені пункти: с. Братківці, с. Жулин, с. Семигнів, с. Розгірче.	
6. Миртюківський старостинський округ з центром в селі Миртюки , до якого входять населені пункти: с. Миртюки, с. Слобідка, с. Стрілків, с. Лотатники, с. Бережниця.	
7. Підгірцівський старостинський округ з центром в селі Підгірці , до якого входять населені пункти: с. Підгірці, с. Верчань, с. Комарів, с. Ярушнічі, с. Ходовичі, с. Пішани, с. Стриганці.	
8. Дашавський старостинський округ з центром в селі Дашава , до якого входять населені пункти: с.мт Дашава, с. Олексичі, с. Гайдучина, с. Щасливе, с. Йосиповичі, с. Загірне.	
9. Подорожненський старостинський округ з центром в селі Подорожнє , до якого входять населені пункти: с. Подорожнє, с. Зарічне, с. Лани-Соколівські, с. Сихів.	
10. Великодідушицький старостинський округ з центром в селі Великі Дідушичі , до якого входять населені пункти: с. Великі Дідушичі, с. Малі Дідушичі, с. Угільня.	

Примітка. Наведено за [49]

Сучасні трансформації і виклики вимагають посилення відповідальності посадових осіб, службовців, депутатського корпусу досліджуваного ОМС за стан громади і її економічний, соціальний, екологічний, інфраструктурний, культурний та інші види розвитку з тим, щоб забезпечити належний рівень життєдіяльності громади й її жителів. Цілеорієнтація діяльності досліджуваного ОМС на забезпечення таких умов свідчить про формування і утвердження його іміджу як людиноцентричного органу місцевого самоврядування. Крім того, аналіз організаційно-функціональних основ управління Стрийською міською радою вказує на його позитивний діловий і

соціальний іміджі, а також імідж послуг (перелік послуг постійно доповнюється).

Для того, щоб «стати необхідним елементом ефективного механізму управління суспільством у всіх його складових – ідеологічних і організаційно-практичних, духовних і матеріальних, закладених у вітчизняному досвіді й загальнолюдських цінностях» [45] досліджуваний ОМС повинен використовувати інструменти іміджеформуючої діяльності.

2.2. Інструменти формування позитивного іміджу Стрийської міської ради

Органи місцевого самоврядування є організаціями публічної сфери. Публічний характер їх діяльності є вимогою держави. Тому, ця діяльність здійснюється з використанням таких інструментів як:

- підзвітність ОМС перед населенням;
- інформування ОМС про цілі й перспективи роботи, прийняті управлінські рішення;
- доступність ОМС для діалогу, пропозицій, дискусій, співпраці;
- професіоналізм кадрового складу.

Ці характеристики діяльності є ілюстрацією іміджу досліджуваного ОМС, здійснення цілеспрямованої роботи щодо формування позитивного іміджу.

До прикладу, звітування органів та посадових осіб Стрийської міської ради (табл. 2.6) здійснюється з метою інформування місцевих жителів про заплановану й виконану роботу, отримання рекомендацій і пропозицій для майбутньої діяльності. Формами такого інформування є: відкриті зустрічі й оприлюднення звітів на офіційному сайті досліджуваного ОМС.

Щодо офіційного сайту як інформаційного інструменту й інформаційної платформи, на якій мають оприлюднюватися звіти, слід зазначити, що він є зручним, на ньому легко шукати інформацію, що, власне, і робить її доступною. Хоча окремо порядок звітування органів і посадових осіб

Стрийської міської ради не затверджений, цих питань стосуються і закріплюють статті 41-46 розділу VII Статуту.

Таблиця 2.6

Органи і посадові особи Стрийської міської ради, які здійснюють звітвання

Органи і посадові особи Стрийської міської ради, які звітують
1
Стрийський міський голова - перед територіальною громадою та перед міською радою.
Виконавчі органи міської ради - перед територіальною громадою та перед міською радою.
Комунальні підприємства, установи та організації міської ради - перед територіальною громадою, міською радою, виконавчим комітетом та споживачами їхніх послуг.
Постійні комісії, тимчасові контрольні комісії та інші робочі групи міської ради - перед міською радою.
Депутати (депутатські фракції, групи) міської ради - перед територіальною громадою.
Старости - перед міською радою та жителями старостинського округу.
Консультативно-дорадчі органи - перед територіальною громадою (згідно з власним рішенням).

Примітка. Сформовано на основі джерела[47]

Вивчення інформації, яка стосується процесу і результату звітвання, показує, що на сайті досліджуваного ОМС розміщено: звіт міського голови за 2023 рік (аудіо і відеозапис); застарілий звіт виконкому Стрийської міської ради за 2021 рік про здійснення державної регуляторної політики. Однак, на цьому сайті не міститься жодного звіту про діяльність депутатського корпусу ради. На сайті досліджуваного ОМС є закладка «депутатська діяльність», яка містить не інформацію про її результати, а дані про склад депутатських комісій.

Аналізуючи такий стан речей, зазначимо, що публічність держави і її органів є тим більшою, чим більше вони задовольняють суспільний інтерес. Саме процес звітвання «несе» важливу інформацію щодо стану задоволення цього інтересу і реальну публічність ОМС. Неактуальність на сьогоднішній день звітних даних виконкому Стрийської міської ради та відсутність звітів депутатів ради вказує на проблеми з:

- корпоративною культурою у міськраді;
- комунікацією й діалогом з громадськістю з боку депутатського корпусу.

Це однозначно негативно впливає на діловий і соціальний імідж досліджуваного ОМС, адже «саме функції місцевого самоврядування відображають його політичну природу, векторність розвитку» [10].

Сім постійних депутатських комісій, які вивчають, попередньо розглядають і здійснюють підготовку питань, що належать до їх відання, контролюють виконання рішень Стрийської міської ради й її виконкому, є дієвими інструментами для реалізації у місцевому самоврядуванні повноважень.

«Основоположним принципом місцевого самоврядування є підзвітність і відповідальність перед територіальною громадою» [9]. Хоча у джерелі [9] зазначено, що «звітність постійних комісій є вкрай рідкісним явищем, ще більш рідкісним, ніж звітність самих депутатів. Це зумовлено тим, що постійні комісії, як правило, не мають про що звітуватись. Звітність більшості постійних комісій буде зводитись до сухої статистики: провели стільки-то засідань, розглянули стільки-то питань» [9], – ситуація щодо звітності постійних комісій досліджуваного ОМС є іншою (див. додаток Б).

До прикладу, як видно із додатку Б, на засіданні постійної комісії з питань прав людини, законності, депутатської діяльності і етики (протокол № 43 від 24.09.2024 року) розглядалось 50 питань різного характеру («про виконання бюджету Стрийської міської територіальної громади за 1 півріччя 2024 року; про передачу комунального майна» [51]; про внесення змін до різних програм на 2024 рік тощо).

Інструментом формування іміджу досліджуваного ОМС є забезпечення громадської участі у здійсненні місцевої політики, вирішенні проблемних питань місцевого розвитку через громадські слухання, електронні петиції, рекламні засоби, бюджет участі.

Щодо громадських слухань, інформація стосовно яких розміщена на сайті Стрийської міської ради, то останнє з них датоване 13.12.2023 роком. Питаннями, які виносились на громадські слухання, є: детальний план території села Берижниця, інженерно-технічні заходи цивільного захисту села П'ятничани, звіт про стратегічну оцінку села Братківці та інші.

Інструментом формування іміджу досліджуваного ОМС є забезпечення громадської участі через електронні петиції. Станом на 2024 рік петиції, на які триває збір підписів, та які знаходяться на розгляді, відсутні. На це вказує інформація на сайті ОМС. Петиції з відповідями, інформація щодо яких представлена на сайті ОМС, датуються 2021 роком. Тематичні напрями цих петицій охоплюють транспортну систему територіальної громади, благоустрій, екологію, освіту (рис. 2.3).

Стрийський пасажирський транспортний хаб ● Відповідь надано 23.03.2021 транспорт та дороги	Реконструкція фонтану ● Відповідь надано 27.01.2021 благоустрій міста та будівництво	Щодо належного розгляду петицій ● Відповідь надано 24.03.2020 інші
Повернення зупинки автобусних маршрутів на залізничний вокзал. ● Відповідь надано 03.03.2021 транспорт та дороги	Збережемо історичний Стрий наступним поколінням. ● Відповідь надано 29.09.2020 благоустрій міста та будівництво	Заборонити використання тварин у виставах цирків та розміщення цирків з тваринами на території міста. ● Відповідь надано 13.03.2020 екологія
Визнати вуличних котів частиною екосистеми міста Стрий. ● Відповідь надано 19.02.2021 екологія	Створення та олаштування безпечного дитячого майданчика, спортивної зони з тренажерами, футбольним полем із штучним покриттям для дозвілля та відпочинку жителів району Стрия "Новий світ" ● Відповідь надано 08.09.2020	Введення муніципальної варти для охорони громадського порядку, законності, прав, свобод жителів нашого міста Стрий ● Відповідь надано 03.03.2020

Рис. 2.3. Витяг із списку петицій з відповідями, інформація щодо яких представлена на сайті Стрийської міської ради

Примітка. Наведено за [31]

Інструментом формування іміджу досліджуваного ОМС є забезпечення громадської участі через рекламні засоби. На сайті досліджуваного ОМС у закладці «рекламні засоби» розміщена інформація щодо переліку зовнішньої

реклами на території міської громади у 2024 році, яка охоплює: адресу її розміщення і термін, тип реклами, рішення про її розміщення, номер/дату укладення договору на розміщення конструктивного елементу благоустрою.

Інструментом формування іміджу досліджуваного ОМС є забезпечення громадської участі через бюджет участі. Положення про громадський бюджет в Стрийській міській територіальній громаді розміщене на сайті ОМС. Витяг із нього ілюструє рис. 2.4.

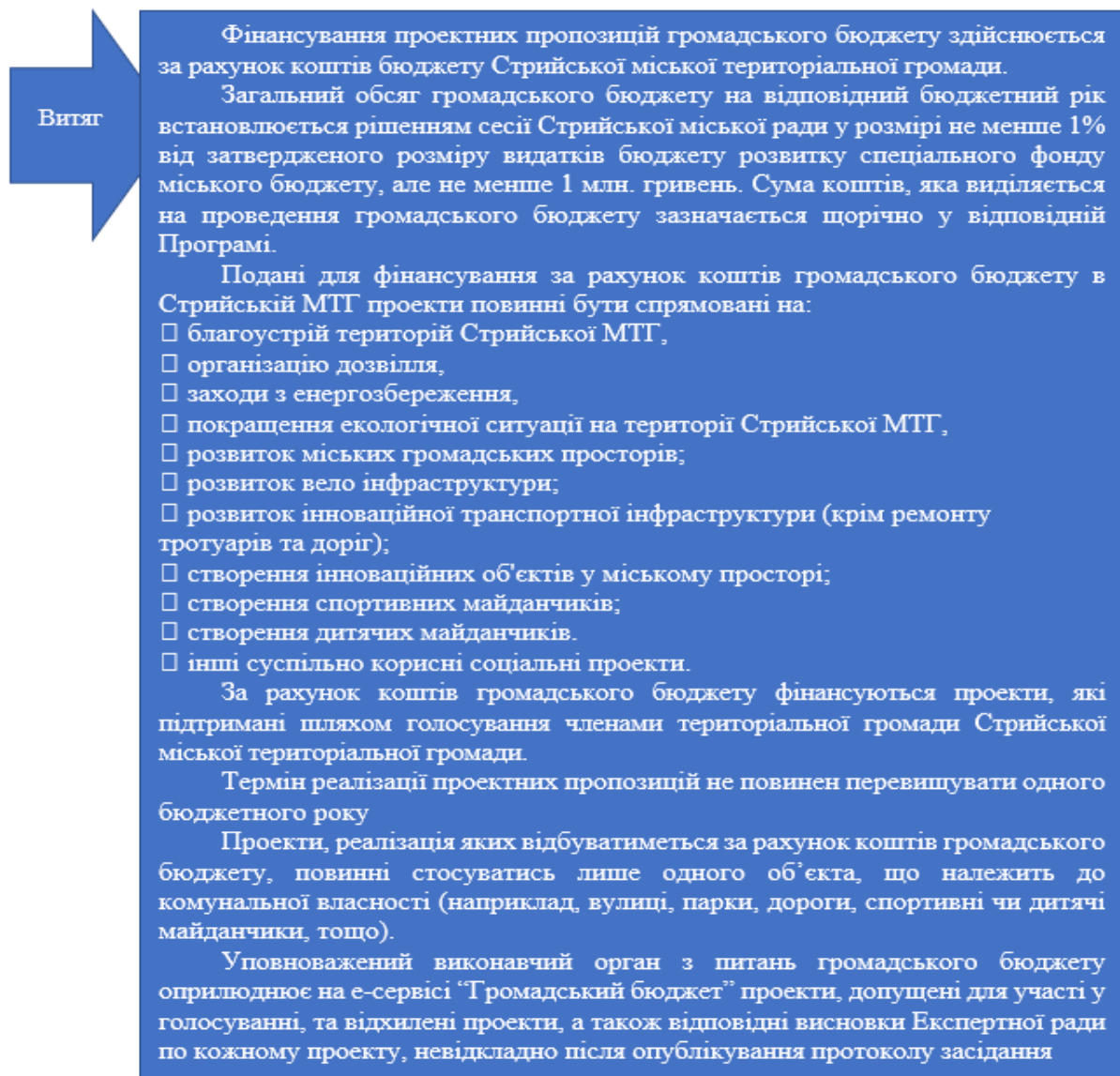


Рис. 2.4. Витяг із Положення про громадський бюджет в Стрийській міській територіальній громаді

Примітка. Сформовано на основі джерела [31]

В ідеалі бюджет участі є дієвим інструментом формування іміджу досліджуваного ОМС, оскільки стимулює місцеву ініціативу, опирається на демократичний процес, «який надає можливість кожному жителю брати участь у розподілі коштів місцевого бюджету через створення проектів для покращення міста та/або голосування за них. Це механізм для того, аби знаходити порозуміння між владою та людьми, долати корупцію, робити громаду кращою та дати можливість кожному мешканцю відчувати причетність та відповідальність за те, якою буде його громада» [7]. Разом з тим, жодна інформація щодо практики реалізації таких проектів у Стрийській міській територіальній громаді на сайті досліджуваного ОМС відсутня.

Інструментом формування позитивного іміджу Стрийської міської ради є професіоналізація її кадрового складу, зокрема, посадових осіб місцевого самоврядування й депутатів місцевих рад.

Передусім, акцентуємо на тому, що тенденція професіоналізації публічної служби зумовила потребу професійного розвитку і професійного навчання публічних службовців. За інформацією дослідження, результати якого наведені у джерелі [11], «за роки впровадження реформи у публічних службовців було сформовано багатокomпонентну мотивацію до навчання. При цьому домінують їх бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички (54,1%), ефективніше та якісніше виконувати свою роботу (38,7%), виключно дотримати законодавчі вимоги (30,1%)» [11]. Однак, сьогодні існує «необхідність у продовженні системної роботи над підвищенням мотивації публічних службовців до професійного навчання, удосконаленням механізму визначення та забезпечення потреб публічних службовців у професійному навчанні» [11]. Це пояснюється тим, що «серед причин, з яких інструменти вдосконалення професійного навчання, запроваджені реформою, не повною мірою реалізуються, називають надмірну завантаженість працівників органу в поточній службовій діяльності, що заважає визначати професійне навчання одним з їхніх пріоритетів (42,6%), формальне ставлення публічних службовців до професійного навчання (21,5%)» [11].

Щодо питання професіоналізації кадрів Стрийської міської ради
зазначимо, що.....

браку часу на навчання і недоцільність відволікатися від роботи в
складних умовах, але готовий витратити час на внутрішнє навчання,
орієнтоване
на специфіку державного органу/органу місцевого самоврядування.

Таким чином, аналіз інструментів формування позитивного іміджу
Стрийської міської ради дозволяє зробити висновки щодо стану формування
зовнішнього і внутрішнього іміджів Стрийської міської ради.

Результати дослідження зовнішнього іміджу Стрийської міської ради
ілюструє табл.2.7.

Таблиця 2.7

Результати дослідження зовнішнього іміджу Стрийської міської ради

№ з/п	Показники	Бальна оцінка
1	2	3
1	Діловий імідж	
1.1.	Ділова репутація (сумлінність виконання досліджуванним ОМС функцій і завдань)	3
1.2.	Доступність для діалогу і співпраці, пропозицій громадськості	3
1.3.	Інформаційна відкритість і прозорість	1
	Діловий рейтинг	2,33
2	Соціальний імідж	
2.1.	Чіткість формулювання публічних цілей ОМС	3
2.2.	Значимість ОМС для функціонування й розвитку територіальної громади	3
2.3.	Обізнаність громадськості в питанні досягнення досліджуванним ОМС цілей	2
2.4.	Використання інструментів взаємодії з громадськістю, залучення її до вирішення питань місцевого розвитку	2
	Соціальний рейтинг	2,5
	Зовнішній рейтинг	2,415
Резюмування: Активізації вимагає робота щодо покращення: - ділового іміджу в частині забезпечення більшої інформаційної відкритості й прозорості діяльності досліджуваного ОМС; - соціального іміджу в питаннях: обізнаності громадськості в питанні досягнення цілей досліджуваного ОМС; використання інструментів взаємодії з громадськістю, залучення її до вирішення питань місцевого розвитку (такі інструменти законодавчо закріплені, але результату їх використання нема (наприклад, бюджет участі))		

Примітка. Сформовано автором самостійно

¹Примітка. Максимальна бальна оцінка рівна 3

Резюмування щодо необхідності активізації роботи щодо покращення ділового іміджу в частині забезпечення більшої інформаційної відкритості й прозорості діяльності досліджуваного ОМС додатково опиралися на інформаційні дані джерел [8; 40] (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Дані щодо прозорості міст України

Примітка. Сформовано на основі джерела [40]

Також, у джерелі [40] сформовано рекомендації щодо забезпечення прозорості та ефективності місцевої влади. Ці рекомендації наступні: «створювати та оновлювати сервіси, що найбільше сприяють адаптації населення до викликів війни: оприлюднювати перелік житлових приміщень, що перебувають у власності громад; створювати сервіси та інформаційні сторінки для внутрішньо переміщених осіб; створювати електронні сервіси для постановки на квартирний облік; впроваджувати сервіси для онлайн-

запису на отримання соціальних послуг; оприлюднювати переліки укриттів у зручному форматі (карта) та своєчасно їх оновлювати; відновлювати роботу місцевих порталів відкритих даних та геопорталів, публікувати відкриті дані; забезпечити доступ та участь жителів до формування управлінських рішень» [40].

Важливим напрямом роботи досліджуваного ОМС має бути формування його внутрішнього іміджу.

Елементами внутрішнього іміджу є:

- управлінський (престижний) імідж, який включає такі види іміджів як: керівника (міського голови) та службовців ОМС;
- організаційний імідж, який характеризують культурний та соціально-психологічний аспекти.

Використовуючи методологічний підхід, наведений у джерелі [54], проведемо дослідження внутрішнього іміджу Стрийської міської ради, використовуючи інформацію, отриману в результаті неформального спілкування з членами трудового колективу. Отримані результати представимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати дослідження внутрішнього іміджу Стрийської міської ради

№ з/п	Показники	Бальна оцінка
1	2	3
1	Управлінський імідж	
1.1.	Імідж керівника	
1.1.1.	Безпосередній аспект (вигляд кабінету)	3
1.1.2.	Опосередкований аспект (предмети користування)	3
1.1.3.	Вербальний аспект (манера спілкування)	3
1.1.4.	Невербальний аспект (міміка, жести)	3
1.1.5.	Фоновий аспект (образ у ЗМІ)	2
1.1.6.	Професіоналізм	3
	Рейтинг керівника (міського голови)	2,83
1.2.	Імідж службовців ОМС	
1.2.1.	Професійна компетентність	2
1.2.2.	Культура спілкування	2
1.2.3.	Порядність, об'єктивність	1
	Рейтинг службовців ОМС	1,67
	Управлінський рейтинг	2,25
2	Організаційний імідж	
2.1.	Корпоративна культура і адміністративна етика в ОМС	2
2.2.	Настрій колективу, його задоволеність роботою	2
2.3.	Конфліктність у трудовому колективі	2
	Організаційний рейтинг	2,0

Внутрішній рейтинг	2,125
Резюмування: Активізації вимагає робота щодо покращення: - управлінського іміджу в частині професіоналізації кадрів, забезпечення соціальної спрямованості їх діяльності, здатності службовців ОМС враховувати і задовольняти інтереси населення, що неможливо без таких якостей, які визначені європейськими експертами: порядність, вміння аналізувати, об'єктивність; - організаційного іміджу за культурною і етичною складовими	

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [54]

¹Примітка. Максимальна бальна оцінка рівна 3

Проведений аналіз інструментів формування позитивного іміджу Стрийської міської ради дозволив зробити висновки щодо стану формування зовнішнього і внутрішнього іміджів Стрийської міської ради. Зовнішній імідж вимагає покращення за діловим і соціальним напрямками. Внутрішній імідж повинен посилюватись за управлінським і організаційним аспектами.

Висновки до розділу 2

1. Досліджуваным ОМС є Стрийська міська рада. В процесі управління цим органом місцевого самоврядування формується організаційно-функціональний базис для створення іміджу. Причому, функціональне навантаження ОМС визначає специфіку його організаційної побудови в межах якої розподіляються функції управління.

2. Організаційно-функціональне забезпечення управління Стрийською міською радою й формуванням її іміджу впорядковують регламенти. Наприклад, структурне представлення Статуту Стрийської міської територіальної громади позитивно характеризує імідж досліджуваного ОМС через його побудову на принципах: відкритості; прозорості; відповідальності перед громадою; залученості жителів до місцевої політики; сталого розвитку. Покладення в основу діяльності досліджуваного ОМС цих принципів свідчить про формування і утвердження його іміджу як людиноцентричного органу місцевого самоврядування. А проведений аналіз організаційно-функціональних основ управління Стрийською міською радою вказує на його позитивний діловий і соціальний іміджі, а також імідж послуг (перелік послуг постійно доповнюється).

3. Публічний характер діяльності ОМС, в тому числі, досліджуваного, є вимогою держави, що відображається у використанні таких інструментів як: підзвітність ОМС перед населенням; інформування ОМС про цілі й перспективи роботи, прийняті управлінські рішення; доступність ОМС для діалогу, пропозицій, дискусій, співпраці; професіоналізм кадрового складу.

4. Проведене дослідження виявило, що неактуальними на сьогоднішній день є звітні дані виконкому Стрийської міської ради та відсутніми є звіти депутатів ради. Це вказує на проблеми з: корпоративною культурою у міськраді; комунікацією й діалогом з громадськістю з боку депутатського корпусу ради, що, загалом, псує імідж ОМС.

Щодо громадських слухань, інформаційні дані про які розміщені на сайті Стрийської міської ради, то останнє з них датоване 13.12.2023 року.

Станом на 2024 рік петиції, на які триває збір підписів, та які знаходяться на розгляді, відсутні. Петиції з відповідями, інформація щодо яких представлена на сайті ОМС, датуються 2021 роком.

Бюджет участі регламентований відповідним положенням про нього. Однак, жодна інформація щодо практики реалізації проектів у Стрийській міській територіальній громаді в рамках бюджету участі на сайті досліджуваного ОМС відсутня.

9. Проведений аналіз інструментів формування позитивного іміджу Стрийської міської ради дозволив зробити висновки щодо стану формування зовнішнього і внутрішнього іміджів Стрийської міської ради. Зовнішній імідж вимагає покращення за діловим і соціальним напрямками. Внутрішній імідж повинен посилюватись за управлінським і організаційним аспектами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СТРИЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Напрями вдосконалення зовнішнього іміджу органу місцевого самоврядування

«Основні ознаки поняття «принципи місцевого самоврядування» в адміністративному праві включають наступні: автономія та самостійність; законність та підзвітність; участь членів територіальної громади; збалансованість» [2].

Так, автономія є фундаментальним принципом місцевого самоврядування, зміст якого фіксує і закріплює Європейська Хартія місцевого самоврядування; процесом, який розкривається через співпрацю органів місцевого самоврядування з іншими інститутами суспільства (державними і громадськими).

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:

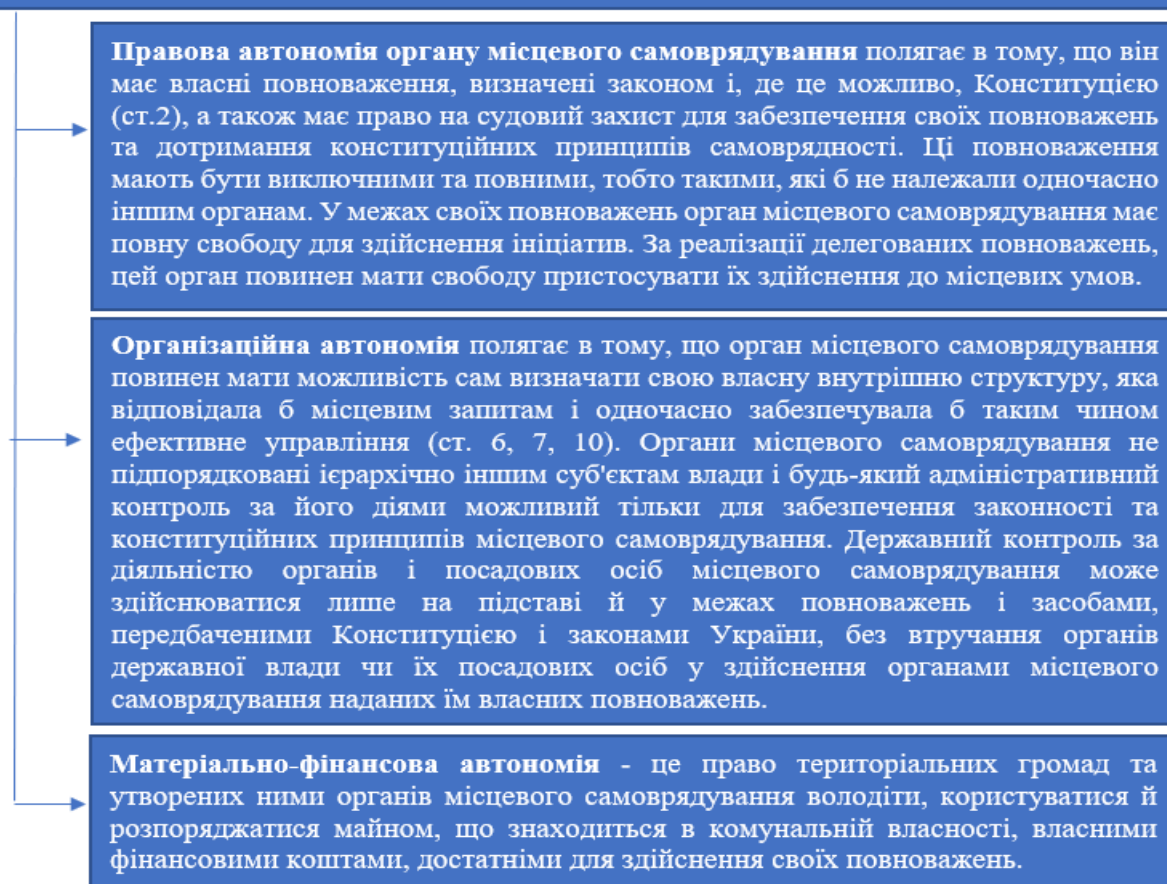


Рис. 3.1. Зміст поняття «автономія» у різних аспектах

Примітка. Наведено за [16]

Необхідність взаємодії і співпраці в системі «досліджуваний ОМС – громадськість» визначається правовими, політичними, соціально-економічними, культурними та іншими причинами, що, своєю чергою, обумовлює особливості застосування відповідного інструментарію (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими інститутами

Примітка. Наведено за [32]

Причиною, яка сьогодні не тільки посилює значимість взаємодії і співпраці в системі «ОМС – громадськість», а й дає можливість органам місцевого самоврядування проявити себе, покращивши свій зовнішній імідж через вдосконалення таких взаємодії і співпраці, є збройна агресія росії. Як вказується у джерелі [25] «значна частина функцій щодо забезпечення соціально-економічної стійкості перейшла від центральних органів виконавчої влади до місцевих військових адміністрацій і органів місцевого самоврядування (ОМС). Новими для громад стали питання допомоги ЗСУ,

зокрема й територіальній обороні; відновлення територій, постраждалих від бойових дій; забезпечення ВПО; релокація підприємств» [25].

«Західні області України вже в перші тижні воєнних дій стали регіонами-реципієнтами спровокованих війною внутрішніх міграцій населення. На 18 липня було зареєстровано ВПО: у Закарпатській області – 164 164, в Івано-Франківській – 110 823, у Львівській – 102 954, у Тернопільській – 85 204, у Чернівецькій області – 77 2845. Відтак гостро постали завдання тимчасового розміщення ВПО та створення для них прийнятних умов життя, професійної та підприємницької діяльності» [25].

Приміром, для забезпечення прийнятних умов життя у м. Львів, Стрийському, Яворівському та інших районах розпочали спорудження модульних містечок. Це стало не тільки важливим чинником акумулювання зусиль суспільства й залучення людського капіталу, а й покращення іміджу органів державної влади й місцевого самоврядування.

Поряд із цим, на сьогодні потрібна цілеспрямована інформаційна діяльність досліджуваного ОМС щодо формування бази даних з питань, систематизованих в табл. 3.1. Створення інформаційного масиву для вирішення кадрових, професійних, соціальних, психологічних, інфраструктурних і безпекових питань сприятиме позитивізації зовнішнього (ділового й соціального) іміджу досліджуваного ОМС в очах усіх стейкхолдерів, в тому числі, ВПО.

Для створення належних умов життєдіяльності ВПО, постійних жителів у Стрийській міській територіальній громаді також необхідно сформулювати чіткий перелік необхідних соціальних послуг й забезпечити їх належний ресурсний супровід. Це вимагає активізації використання інформаційних інструментів в системі «Стрийська міська рада-громадськість», результатом чого стане покращення зовнішнього іміджу досліджуваного ОМС.

Питання, які вимагають посилення інформаційного супроводу у діяльності Стрийської міської ради

№ з/п	Питання
1	2
1	- «практика формування систематизованих реєстрів ВПО щодо кваліфікацій з метою сприяти їхньому працевлаштуванню (на території місць розташування, суміжних громад або з переселенням) у межах громад або у виробничій діяльності» [25];
2	- «політика щодо організації ментальної, психологічної та освітньої адаптації ВПО, запобігання конфліктам між ними та місцевим населенням, зокрема у спосіб залучення ВПО до процесів самоорганізації життя в громаді, яка їх приймає» [25];
3	- «стійкість інфраструктури та об'єктів житлово-комунального господарства громад (зокрема функціонування водопостачання та водовідведення, комунального транспорту, торговельних мереж, забезпечення відповідної потужності ліній електропостачання, вивезення й перероблення сміття) за умов підвищеного навантаження внаслідок внутрішніх міграцій та розміщення додаткових виробництв» [25];
4	- оцінки ефективності програми релокації. «Наразі владні установи оцінюють її результативність з позиції кількісних (фактичної кількості переміщених підприємств), а не якісних показників (комерційні результати діяльності переміщених підприємств та їхній вплив на соціально-економічну сферу громади та регіону)» [25].

Примітка. Взято із [25]

Так, починаючи з 2013 року надання адміністративних послуг у територіальній громаді забезпечує Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) виконавчого комітету Стрийської міської ради. Однак, процесу діяльності ЦНАП притаманна множина проблем, які вимагають розв'язання, зокрема «неналежна якість інформаційних та технологічних карток; проблеми із отриманням супутніх послуг (ксерокопіювання, банківські послуги, продаж канцелярських товарів) у приміщенні ЦНАП; не повне забезпечення комп'ютерною технікою адміністраторів» [49].

Для моніторингу і оцінювання потреб мешканців територіальної громади у соціальних послугах слід використовувати інформаційні інструменти, наведені в табл. 3.2.

**Векторність інформаційної діяльності досліджуваного ОМС і
використання ним інформаційних інструментів для надання жителям
територіальної громади соціальних послуг**

№	Напрямок роботи і використовувані інструменти
1	2
1	Слід проводити інформаційні кампанії, роз'яснювальну роботу, консультування громадян та допомогу в розробці та реєстрації установчих документів з метою створення громадських організацій та їхньої продуктивної діяльності на території громади. Важливо створити реальні можливості (фінансові, інституційні, кадрові) для розвитку територіальної громади (її жителів і ВПО) (через конкурси соціальних проектів тощо).
2	Необхідно забезпечувати систематичний збір достовірної, актуальної інформації про мешканців громади (постійних жителів і ВПО) у розрізі населених пунктів, соціальних груп, віку та статі з метою виявлення соціальних тенденцій та прийняття відповідних управлінських рішень, виконання програм, налагодження системи профілактики негативних соціальних явищ.
3	Важливо створити реєстр потенційних надавачів соціальних послуг (щодо професійної, медичної та соціальної реабілітації інвалідів; соціально-психологічної реабілітації неповнолітніх; обліку бездомних громадян; соціальної адаптації ВПО тощо)
4	Необхідно запровадити функціонування «гарячої» телефонної лінії для отримання скарг і пропозицій від мешканців громади.
5	Слід сформулювати плани навчання працівників організацій соціальної сфери з питань застосування новітніх методик роботи з клієнтами (ВПО, інвалідами війни та ін.)

Примітка. Сформовано автором

Посилення інформаційного супроводу у діяльності Стрийської міської ради із зазначених питань сприятиме зменшенню зони обмежень для розвитку територіальної громади у вигляді її слабких сторін (нестача систематизованої інформації щодо ресурсного потенціалу громади, погіршення суспільної активності й якості людського капіталу та ін.), на чому акцентовано у документі [49].

Загалом, з концептуальної позиції напрямками вдосконалення зовнішнього іміджу органу місцевого самоврядування повинні стати:

1) аналіз стартової позиції рівня підтримання досліджуваним ОМС свого зовнішнього іміджу. Слід здійснити оцінку зовнішнього образу Стрийської міської ради за допомогою проведення таких соціальних досліджень як,

наприклад, опитування або анкетування місцевих жителів або споживачів послуг ОМС;

2) напрацювання системи дій та заходів щодо формування позитивного зовнішнього іміджу досліджуваного ОМС. Для цього, наприклад, доцільним є складання плану щодо створення позитивного іміджу ОМС й його вдосконалення. У цьому плані слід врахувати інтереси усіх стейкхолдерів і варіанти їх задоволення (нові: послуги, технології управління (управлінські, інформаційні, комунікативні, рекламні тощо), технологічні рішення, програми). Наприклад, необхідним є «програма реінтеграції для вимушено переміщених осіб має бути спрямована не лише на підтримку зайнятості для переселенців, але й сприяти соціально-економічному розвитку місцевих громад шляхом використання наявного людського потенціалу переміщених осіб: їх доволі високої соціальної та територіальної мобільності, економічної активності, інтелектуального та демографічного потенціалу» [23, с. 175];

3) усунення бар'єрів для формування позитивного зовнішнього іміджу досліджуваного ОМС через корегування (доповнення) множини здійснюваних дій та заходів. Ідентифікувавши бар'єри для формування свого позитивного іміджу досліджуваний ОМС повинен визначити множину доцільних подальших дій, заходів та використовуваних інструментів. Сьогодні, наприклад, «професіоналізм публічного службовця повинен визначатися не тільки рівнем освіченості, а й дотриманням основних принципів етикету. При цьому дуже важливо, щоб ці принципи були поєднанні з відповідними формами зовнішньої поведінки, основу якої складають повага до людини та її гідності, ввічливість, тактовність, скромність, точність, естетична привабливість вчинків» [46].

3.1. Напрями вдосконалення внутрішнього іміджу органу місцевого самоврядування

Вдосконалення внутрішнього іміджу Стрийської міської ради має здійснюватися за управлінським (імідж міського голови і службовців ОМС) і організаційним напрямками, які дозволяють покращити однойменні іміджі –

управлінський і організаційний. Ці види іміджів взаємопов'язані, оскільки, наприклад, імідж міського голови формується системою його особистісних, професійних і лідерських якостей, комунікативною компетентністю, використанням стилем керівництва, вмінням створити сприятливий морально-психологічний клімат у колективі працівників.

Так, до основних рис необхідного сьогодні стилю керівництва на публічній службі, в тому числі, на службі в органах місцевого самоврядування, віднесемо:

- професійно-кваліфікаційну – професійну компетентність керівника у сфері публічного управління; науковість і логічність прийняття кадрових рішень; пошук нових форм і методів роботи з стейкхолдерами, особливо, з громадськістю; постійне самовдосконалення;

- організаторсько-ділову – наявність організаторських якостей; здатність керівника чітко формулювати цілі діяльності й прогнозувати їх наслідки, оперативно вирішувати існуючі проблеми; вміння акумулювати й розподіляти потрібні ресурси; здатність бути не тільки керівником, а й лідером, вести за собою трудовий колектив не в силу формальних повноважень, а завдяки лідерським якостям (власний приклад, наставництво, справедливність оцінки роботи підлеглого, мотивування працівника тощо); здатність запровадити оригінальну управлінську практику та ін.;

- духовно-моральну – високі рівень внутрішньої культури й моральні стандарти; доброчесність; комунікативна компетентність в системах «міський голова-службовці ОМС», «міський голова-стейкхолдери», «міський голова-мешканці територіальної громади» тощо.

Крім того, керівник на публічній службі повинен бути психологічно готовим до здійснення професійної управлінської діяльності. Графічне представлення структурно-логічної схеми професіоналізму діяльності керівника ілюструє рис. 3.4.

Розвиток вказаних вище рис сприятиме посиленню управлінського іміджу досліджуваного ОМС.



Рис. 3.4. Структурно-логічне схематичне відображення професіоналізму діяльності керівника

Примітка. Взято із [20]

Щодо питання компетентнісного підходу в процесі формуванні іміджу керівника заслуговує на увагу модель дослідження й оцінки іміджу керівника, наведена на рис. 3.5.

Слід акцентувати на тому, тенденція розвитку лідерства на публічній службі вимагає, щоб керівник (міський голова) володів лідерськими якостями.

Перелік доцільних лідерських якостей керівників наведено у багатьох наукових працях. Ідеального переліку лідерських рис не існує, оскільки успішність бідь-якого лідера, в тому числі, на публічній службі, залежить від того, чи здатна людина (міський голова) проявити потрібні лідерські якості у сформованій ситуації чи стосовно одноосібного вирішення окремих питань.

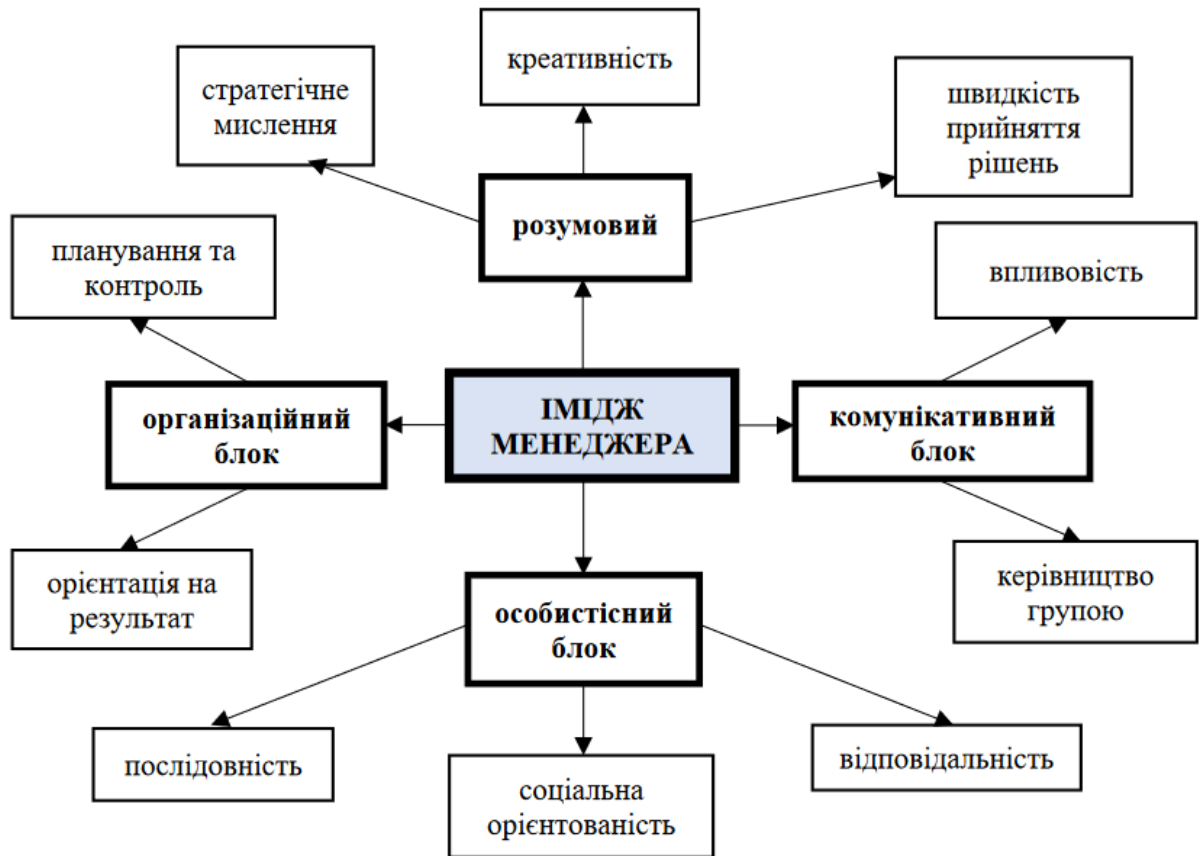


Рис. 3.5. Модель дослідження й оцінки іміджу керівника організації

Примітка. Взято із [43]

Перелік рішень, які сільський, селищний чи міський голови можуть приймати одноосібно, систематизовано на рис. 3.6.

Сьогодні лідерство на публічній службі має бути не тільки якісною характеристикою особи (керівника), а й індикатором результативності роботи організацій публічної сфери. Тобто йдеться про особистісно-інституційний вимір лідерства. Це сприятиме зміцненню і покращенню не тільки внутрішнього іміджу досліджуваного ОМС, а й зовнішнього.

Організаційний імідж є частиною внутрішнього іміджу Стрийської міської ради. Результати проведеного нами дослідження у розділі 2 кваліфікаційної роботи засвідчили, що сьогодні організаційний імідж послаблюють: слабка корпоративна культура і адміністративна етика в ОМС, конфліктність у трудовому колективі.

**Стаття 9 Закону України від 12 травня 2015 року № 389-VIII
«Про правовий режим воєнного стану»**

Частина 4 статті 9

У період дії воєнного стану сільський, селищний, міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів), виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану може прийняти рішення, з обов'язковим інформуванням начальника відповідної обласної військової адміністрації протягом 24 годин, щодо:

- 1) звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд, у тому числі тих, що були встановлені, але не введені в експлуатацію у встановленому законодавством порядку;
- 2) обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій. Обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій, здійснюється відповідно до Закону України "Про регулювання містобудівної діяльності";
- 3) демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження, визначеного [пунктом 2](#) цієї частини, визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей (крім об'єктів оборонного і спеціального призначення, об'єктів культурної спадщини та об'єктів, на які поширюється дія Закону України "Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку"). Розпорядження про демонтаж таких будівель і споруд вносяться до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України в Порядку ведення Єдиної державної електронної системи в сфері будівництва

Частина 5 статті 9

У період дії воєнного стану сільський, селищний, міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів), виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану може прийняти рішення щодо:

- 1) передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України та/або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану;
- 2) створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників таких установ, залучення фізичних чи юридичних осіб приватного права до надання безоплатної первинної правової допомоги;
- 3) боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями;
- 4) поводження з небезпечними відходами.

Рис. 3.6. Рішення, які можуть одноосібно прийматися сільським,
селищним чи міським головою

Примітка. Сформовано на основі [36]

Втіленням і відображенням ідеології місцевого самоврядування має бути

корпоративна культура як система організаційних взаємовідносин, що будуються на системі організаційних цінностей.

Доцільними елементами системи організаційних взаємовідносин є:

- чітке формулювання місії та цілей ОМС й практична їх реалізація через призму морального кредо;
- створення корпоративних середовища й духу як передумови для формування комфортного морально-психологічного клімату в колективі працівників ОМС;
- «доведення» існуючого стилю керівництва в ОМС до «реального лідерства»;
- реалізація ОМС мотиваційної політики, яка має змістове наповнення;
- етика ділових взаємовідносин.

Корпоративна культура «повинна включати наступні характеристики: мати інноваційну орієнтацію; своєчасно адаптуватися до умов, що змінюються; бути відкритою і публічною, що включає створення розвиненої системи каналів зворотного зв'язку між службовцями різного рівня і громадськістю; розвиватися гармонійно, що передбачає задіяння потенціалу всіх підсистем організаційної культури для досягнення цілей і виконання завдань, що стоять перед публічними службовцями» [46].

Незаперечною організаційною цінністю є етика.

Питання етизації публічної служби, передусім, служби в органах місцевого самоврядування, вкрай важливе, оскільки, наприклад, «як показало опитування у сфері місцевого самоврядування, як і у більшості інших напрямів публічної служби в Україні, вкрай рідко поряд з кодексами етики розробляються так звані «Зводи правил поведінки». На наявність і власного кодексу етики, і правил етичної поведінки вказало трохи більше, ніж 15% опитаних. У 29,9% опитаних наявний етичний кодекс (або застосовуються Загальні правила, адаптовані до потреб конкретного ОМС). І лише у 3,13% наявні правила (чіткий регламент) етичної поведінки» [12].

Сьогодні необхідним є вироблення єдиних підходів і запровадження

єдиної практики реагування на факти неетичної поведінки публічних службовців. Це пов'язано з тим, що «оскільки законодавством не встановлено механізмів моніторингу та фіксації випадків порушення етичної поведінки публічних представників, то в різних громадах застосовують абсолютно різні підходи до цих питань. Водночас відсутня і єдина практика реагування на такі порушення» [12].

«Дослідження Ради Європи показало, що в громадах за порушення етики передбачають санкції досить широкого спектра: від відсторонення депутата від участі у засіданнях ради (що містить ознаки порушення норм Конституції України) до його або її ознайомлення із законодавством з запобігання корупції та публічної етики (що, очевидно, є обов'язком депутата і не має жодного відношення до покарання чи засобу впливу на нього або неї)» [12].

За інформацією «узагальненого звіту опитувань фахівців органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад з питань дотримання правил етичної поведінки» [12] 52,2% опитаних вважають, що жодні заходи впливу «у разі виявлення фактів порушення правил етичної поведінки» [12] не застосовуються.

Тому, необхідним є визначення і закріплення чіткого переліку механізмів щодо притягнення публічних службовців до відповідальності за те, що вони порушують правила етичної поведінки.

Актуальність питань розвитку корпоративної культури і адміністративної етики в органах місцевого самоврядування посилюється сервісизацією характеру публічної служби і необхідністю встановлення меж поведінки посадових осіб органів місцевого самоврядування в процесі задоволення суспільних потреб, надання адміністративних і управлінських послуг. Етизація служби в ОМС, в тому числі, досліджуваному, сприятиме не тільки покращенню іміджу Стрийської міської ради, а й зростанню авторитету інституту місцевого самоврядування.

Крім того, розвиток адміністративної етики персоналу Стрийської міської ради дозволить вирішити супутні питання, пов'язані з: поганим

моральним станом працівників і їх мотивацією до праці, недостатньо сильною корпоративною культурою тощо. Це важливо, оскільки «сильна організаційна культура формує позитивну репутацію публічної служби, що, у свою чергу, є важливим фактором підняття довіри до органів публічної влади. У добре налагодженій державній установі кожний публічний службовець почуває себе частиною колективу та показує високі результати професійної діяльності» [46].

Висновки до розділу 3

1. Констатовано, що сьогодні потрібна цілеспрямована інформаційна діяльність досліджуваного ОМС щодо формування бази даних з питань для вирішення кадрових, професійних, соціальних, психологічних, інфраструктурних і безпекових питань. Це сприятиме як позитивізації зовнішнього (ділового й соціального) іміджу досліджуваного ОМС в очах усіх стейкхолдерів, в тому числі, ВПО, так і зменшенню зони обмежень для розвитку територіальної громади у вигляді її слабких сторін (нестача систематизованої інформації щодо ресурсного потенціалу громади, погіршення суспільної активності й якості людського капіталу та ін.).

2. Концептуальними напрямками вдосконалення зовнішнього іміджу досліджуваного ОМС повинні стати: аналіз стартової позиції рівня підтримання ОМС свого зовнішнього іміджу; напрацювання системи дій та заходів щодо формування позитивного зовнішнього іміджу ОМС; усунення бар'єрів для формування позитивного зовнішнього іміджу ОМС через корегування (доповнення) множини здійснюваних дій та заходів.

3. Вдосконалення внутрішнього іміджу Стрийської міської ради має здійснюватися за управлінським (імідж міського голови і службовців ОМС) і організаційним напрямками, які дозволяють покращити однойменні іміджі – управлінський і організаційний.

4. Основними рисами необхідного сьогодні стилю керівництва на службі в органах місцевого самоврядування повинні бути: професійно-

кваліфікаційна; організаторсько-ділова; духовно-моральна; психологічної готовності до здійснення професійної управлінської діяльності.

5. Тенденція розвитку лідерства на публічній службі вимагає, щоб керівник (міський голова) володів лідерськими якостями. Лідерство має бути не тільки якісною характеристикою особи (керівника), а й індикатором результативності роботи досліджуваного ОМС. Тобто йдеться про особистісно-інституційний вимір лідерства. Це сприятиме зміцненню і покращенню не тільки внутрішнього іміджу досліджуваного ОМС, а й зовнішнього.

6. Втіленням і відображенням ідеології місцевого самоврядування має бути корпоративна культура як система організаційних взаємовідносин, що будуються на системі організаційних цінностей. Доцільними елементами системи організаційних взаємовідносин є: чітке формулювання місії та цілей ОМС й практична їх реалізація через призму морального кредо; створення корпоративних середовища й духу як передумови для формування комфортного морально-психологічного клімату в колективі працівників ОМС; «доведення» існуючого стилю керівництва в ОМС до «реального лідерства»; реалізація ОМС мотиваційної політики, яка має змістове наповнення; етика ділових взаємовідносин.

7. Значимість розвитку корпоративної культури і адміністративної етики в досліджуваному ОМС посилюється сервісизацією характеру публічної служби і необхідністю встановлення меж поведінки посадових осіб ОМС в процесі задоволення суспільних потреб, надання адміністративних і управлінських послуг. Етизація служби в Стрийській міській раді сприятиме покращенню її іміджу, уможливить вирішення супутніх питань, пов'язаних із: поганим моральним станом працівників і їх мотивацією до праці, недостатньо сильною корпоративною культурою тощо.

Висновки

1. Зміст іміджу ОМС розкривається через призму публічних цінностей інфраструктурного, інклюзивного, правового, екологічного та іншого характеру, які вони продукують. Через це імідж ОМС і його службовців є результатом побудови їх ціннісно-діяльнісних відносин з громадськістю.

2. Імідж органу місцевого самоврядування є інструментом формування іміджу території. Одним із компонентів іміджу території є управлінський. Він відображається через: участь у житті територіальної громади усіх стейкхолдерів; верховенство права; прозорість і підзвітність діяльності ОМС; інформаційну доступність; інклюзивність у розвитку територіальних громад; ефективність роботи ОМС.

3. Досліджуваним ОМС є Стрийська міська рада. Організаційно-функціональні основи для створення її іміджу створюються в ході управління нею і закріплюються регламентами. Статут Стрийської міської територіальної громади позитивно характеризує імідж досліджуваного ОМС, оскільки в основу діяльності досліджуваного ОМС закладає принципи: людиноцентричності, відкритості; прозорості; відповідальності перед громадою; залученості жителів до місцевої політики; сталого розвитку. Проведений аналіз організаційно-функціональних основ управління Стрийською міською радою вказує на його позитивний діловий і соціальний іміджі, а також імідж адміністративних послуг (перелік послуг постійно доповнюється).

4. Публічність характеру діяльності Стрийської міської ради відображається у використанні таких інструментів як: підзвітність ОМС перед населенням; інформування ОМС про цілі й перспективи роботи, прийняті управлінські рішення; доступність ОМС для діалогу, пропозицій, дискусій, співпраці; професіоналізм кадрового складу. Застосуванню цих інструментів притаманні недоліки.

5. Проведений аналіз інструментів формування позитивного іміджу Стрийської міської ради дозволив встановити, що зовнішній імідж вимагає

покращення за діловим і соціальним напрямками, а внутрішній імідж – за управлінським і організаційним.

6. Покращенню зовнішнього іміджу Стрийської міської ради, зменшенню зони обмежень для розвитку територіальної громади у вигляді її слабких сторін сприятиме цілеспрямована інформаційна діяльність щодо формування бази даних для вирішення кадрових, професійних, соціальних, психологічних, інфраструктурних і безпекових питань.

7. У концептуальному плані напрямками вдосконалення зовнішнього іміджу досліджуваного ОМС повинні стати: аналіз стартової позиції рівня підтримання ОМС свого зовнішнього іміджу; напрацювання системи дій та заходів щодо формування позитивного зовнішнього іміджу ОМС; усунення бар'єрів для формування позитивного зовнішнього іміджу ОМС через корегування (доповнення) множини здійснюваних дій та заходів.

8. Для вдосконалення як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу Стрийської міської ради необхідно, щоб:

- міський голова володів і активно проявляв у процесі діяльності лідерські якості;

- корпоративна культура як система організаційних взаємовідносин будувалася на системі організаційних цінностей. Елементами системи організаційних взаємовідносин повинні стати: чітке формулювання місії та цілей ОМС й практична їх реалізація через призму морального кредо; створення корпоративних середовища й духу як передумови для формування комфортного морально-психологічного клімату в колективі працівників ОМС; «доведення» існуючого стилю керівництва в ОМС до «реального лідерства»; реалізація ОМС мотиваційної політики, яка має змістове наповнення; етика ділових взаємовідносин;

- корпоративна культура і адміністративна етика в досліджуваному ОМС зазнавали розвитку.