

Міністерство освіти і науки України

Запорізька державна інженерна академія

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління

(назва факультету)

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

8.03060101 магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах (на прикладі Запорізької міської ради)»

Виконав: студент 5 курсу, групи М-14-1м
напряму підготовки (спеціальності)

8.03060101 Менеджмент організації і

адміністрування

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Скільсара В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Швець Д.Є.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Ажажа М.А.

(прізвище та ініціали)

Пехтерев В.С.

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя - 2016 року

Запорізька державна інженерна академія
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр 8.03060101

Напрямок підготовки 8.030601 Менеджмент
(шифр і назва)

Спеціальність 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування

(за видами економічної діяльності)

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Воронкова В.Г.

“ 20 ” 05 2015 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Скільсара Віталій Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах (на прикладі Запорізької міської ради)

керівник проекту (роботи) Швець Д.Є. проф. д.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “19” 05 2015 року

№271-01

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 25.12.15

3. Вихідні дані до проекту (роботи) 1. Матеріали стажування з фаху. 2.. Літературні джерела 3.Нормативна база 4. Аналітичні матеріали розвитку економіки, управління тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Методологія дослідження проблем. 2. Аналіз наукових монографій, навчальних підручників, підручників зарубіжних і вітчизняних авторів. 3. Авторське вирішення проблеми та практичні рекомендації її розв'язання. 4. Практичне застосування пропонованих заходів щодо свого підприємства (фірми, організації). 5. Економічна ефективність запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Додаток А. Структура управління виконавчих органів Запорізької міської ради

Додаток Б. Компоненти процесу навчання в системі підготовки та підвищення кваліфікації керівника як конкурентної переваги

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Воронкова В.Г.		
2	Швець Д.Є.		
3	Швець Д.Є.		

7. Дата видачі завдання 19.05.15

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
	Методологія аналізу	15.06.15	
	Понятійно-категоріальний апарат	15.07.15	
	Зарубіжний досвід	15.08.15	
	Організаційно-управлінська структура	10.09.15	
	Діагностика проблем	31.09.15	
	SWOT- аналіз	01.10.15	
	Пропозиції щодо удосконалення	15.11.15	
	Обґрунтування заходів	01.12.1	
	Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення	15.12.15	

Студент _____ Скільсара В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ Швець Д.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 130 с., 4рис., 13 табл., 85 джерел, 3 додатка.

Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що в сучасних умовах в Україні доленосні процеси розбудови державності все більше набувають ознак стабільності, ціннісно-орієнтованих дій, євроінтеграційної спрямованості, прагматичності, політичної виваженості, стратегічності, прозорості, інноваційності. Розвиток держави потребує формування нової еліти у сфері публічного адміністрування. У зв'язку з цим у суспільстві постає проблема підвищення ролі управлінця і, насамперед, керівника.

Об'єктом дослідження є процеси формування іміджу керівника як конкурентної переваги в Запорізькій міській раді.

Предметом дослідження виступають підходи та моделі теоретико-методологічного аналізу підвищення формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Метою дослідження магістерської роботи є теоретико-методологічний аналіз діяльності керівника в органах місцевого самоврядування і визначення шляхів удосконалення підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

МЕТОДОЛОГІЯ, ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ, КЕРІВНИК, ПОСАДОВА ОСОБА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА, SWOT-АНАЛІЗ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, САМОДОСКОНАЛЕННЯ, МОТИВАЦІЯ.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

АНОТАЦІЯ
до магістерської роботи

Студент Скільсара Віталій Вікторович, групи М-14-1м

Спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»

Тема: «Формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах (на прикладі Запорізької міської ради)».

В магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах. Увага приділяється формуванню іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування, зроблено аналіз організаційно-управлінської Запорізької міської ради. Дана робота складається із трьох розділів. Перший розділ носить теоретико-методологічний характер, у ньому розглянуті методологічні та теоретичні основи формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах; діагностовано наукові підходи щодо визначення поняття «іміджу керівника» в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Другий розділ роботи присвячений вивченню організаційної структури організаційно-управлінської діяльності Запорізької міської ради, а також виявленню перспектив і недоліків основних показників формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування.

У третьому розділі показані перспективи, проблеми, та практичні рекомендації вдосконалення формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування.

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ZAPORIZHZHYA STATE ENGINEERING ACADEMY

ANNOTATION

the master's work

Student Skilsara Vitaly, group M-14-1m

Specialty 8.03060101 "Management of organizations and administration (by economic activities)"

Theme: «The Formation of image of the head as a competitive advantage in the organs of public administration in modern conditions (for example Zaporizhzhya City Council)»

In the master's work the theoretical and methodological principles of image formation leader as a competitive advantage in the organs of public administration in modern conditions. Attention is paid to the formation of the image of the head as a competitive advantage in the bodies of public administration, the analysis of organizational and management Zaporizhia city council. This work consists of three sections. The first chapter is theoretical and methodological nature, it examined the methodological and theoretical bases of forming the image of the head as a competitive advantage in the organs of public administration in modern conditions; diagnosed scientific approaches to the definition of "image leader" in the organs of public administration in modern conditions.

The second section is devoted to the study of the organizational structure of the organizational and administrative activity Zaporizhzhya City Council, as well as identify the prospects and shortcomings of key indicators forming the image of the head as a competitive advantage in the organs of public administration.

The third section shows the prospects, problems and practical guidance improvement of image formation leader as a competitive advantage in the organs of public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	13
1.1 Методологія формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах	13
1.2 Понятійно-категоріальний апарат іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування	25
1.3 Зарубіжний досвід формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування	36
Висновки до першого розділу	48
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	49
2.1 Організаційно-управлінська структура Запорізької міської ради	49
2.2 Діагностика проблем формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування	59
2.3 SWOT-аналіз формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах	77
Висновки до другого розділу	84

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	86
3.1 Пропозиції щодо удосконалення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування	86
3.2 Обґрунтування заходів щодо формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування	95
3.3 Практичні рекомендації щодо формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах	104
Висновки до третього розділу	114
ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	120
ДОДАТКИ	128

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що в сучасних умовах в Україні доленосні процеси розбудови державності все більше набувають ознак стабільності, ціннісно-орієнтованих дій, євроінтеграційної спрямованості, прагматичності, політичної виваженості, стратегічності, прозорості, інноваційності.

Українській державі, всім гілкам влади вкрай необхідна сучасна національна еліта, яка знає, в якому напрямі рухатиметься суспільство, які його загальні пріоритети, а також готове до впровадження нововведень, спираючись на національні соціокультурні традиції та власну історію.

Розвиток держави постійно потребує формування справді нових еліт, які нестимуть відповідальність за долю країни, суспільство, його духовний стан, володіють необхідними знаннями та з повагою ставляться до історичних закономірностей розвитку. Ці зміни в суспільстві не залишають осторонь систему публічного адміністрування. У зв'язку з цим у суспільстві постає проблема підвищення ролі управлінця і, насамперед, керівника. Загальна спрямованість таких змін відома – це підвищення професіоналізму, створення належних умов праці, що відповідають вимогам часу, оснащення сучасними управлінськими технологіями, серед яких уже зараз особлива роль належить аналізу політики, стратегічному плануванню, функціональному аудиту, інформаційно-методичному забезпеченню управління тощо.

На сьогодні немає жодного питання організації та функціонування системи публічного адміністрування, яке б не залежало від професіоналізму керівників як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування, що, в свою чергу, вимагають цілеспрямованої підготовки фахівців, які можуть компетентно вирішувати справи, як на державному, так і на місцевому рівні. Передусім від них вимагається вміння розробляти варіанти політичних рішень, упроваджувати їх у життя, проектувати й реалізувати

відповідні програми, оцінювати результати та встановлювати зворотні зв'язки з політичними організаціями, діячами та громадами. Від професійної компетентності і ділової активності кадрів, знання та ділові якості яких дозволяють ефективно вирішувати завдання державного управління, від їх здорового прагнення самовдосконалення й прагнення розвитку службової кар'єри залежить, динамізм і результати реформ, що здійснюються в нашій державі.

Виховання в Україні стабільної, політично незалежної, професійної системи публічного адміністрування, здатної ефективно працювати, неможливе без відповідної підготовки й набуття високого рівня професіоналізму державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Питання професіоналізму державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, підвищення ефективності діяльності керівника в умовах публічного адміністрування висвітлені в публікаціях вітчизняних авторів В.Авер'янова, Е.Афоніна, В.Воронкової, О.Воронька, О.Дашаківської, С.Дубенко, В.Іванова, В.Князева, В.Куценка, І.Надольного, М.Нинюк, В.Осипова, М.Пірен, О.Турчинова та зарубіжних авторів: Г.Алмонда, П.Бурдьє, Д.Бодді, Б.Гурне, Дж.Дьюї, Ф.Лютенса, Г.Мінцберга, Р.Пейтона, Г.Юкла.

В їх роботах визначається характеристика принципів професіоналізму, осмислюється концептуальна основа підвищення ефективності роботи керівників у сфері публічного адміністрування, обґрунтовуються шляхи направлені на підвищення професіоналізму керівників, як засобу досягнення підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Слід відзначити низку робіт безпосередньо у сфері теоретико-методологічного забезпечення наукової галузі «Державне управління», серед них відомі роботи Г.Атаманчука, В.Бакуменка, В.Воронкової, В.Воротіна, Н.Нижник, Г.Райта, В.Рижих, В.Троня та ін. Проте, незважаючи на широке

коло наукових напрацювань з даної проблематики, роль керівника, і особливості її підвищення в умовах публічного адміністрування розглянуті недостатньо.

Малодослідженими залишаються питання щодо формування системи мотивації та стимулювання професійного розвитку керівників у сфері місцевого самоврядування, моделей та механізмів її здійснення, формування методики оцінки ефективності роботи керівника та рекомендаційного забезпечення підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні в сучасних умовах.

Метою дослідження магістерської роботи є теоретико-методологічний аналіз діяльності керівника в органах місцевого самоврядування і визначення шляхів удосконалення підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Для досягнення мети було визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати теоретико-методологічні засади формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах в Україні та зарубіжний досвід;
- розглянути поняття пов'язані з формуванням іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування;
- проаналізувати зарубіжний досвід підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування;
- розробити інструментарій теоретико-методологічного аналізу, зокрема підходи та моделі дослідження проблем підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах;
- виділити, проаналізувати та уточнити основні чинники, що впливають на підвищення та формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах, зокрема підвищення його професіоналізму;

- розробити практичні рекомендації щодо вирішення проблем формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процеси формування іміджу керівника як конкурентної переваги в Запорізькій міській раді.

Предметом дослідження виступають підходи та моделі теоретико-методологічного аналізу підвищення формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Методологія дослідження ґрунтується на використанні системного та структурно-функціонального аналізу, які застосовувались для визначення сутності основних понять та принципів стосовно формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах за допомогою аналізу наукової інформації за темою роботи. Її узагальнення дозволило конкретизувати напрями, предмет дослідження та розробити методику його проведення.

У магістерській роботі використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії і спеціальні методи дослідження оцінки ефективності роботи керівника в публічному адмініструванні в сучасних умовах.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в зведенні і конкретизації існуючих проблем удосконалення складових іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування, формуванні SWOT-аналізу в контексті сучасних ринкових і політичних умов, інноваційності запропонованих шляхів удосконалення складових іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування..

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані при створенні навчальних програм, а також при доборі та атестації управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування.

Практична реалізація зроблених висновків може бути корисною в роботі Запорізької міської ради у роботі органів публічного адміністрування.

Апробація результатів

1. Скільсара В.В. Значимість поняття та формування іміджу з точки зору філософії // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Філософські проблеми сучасності»: статті й тези / редкол. Берегова Г.Д., Герасимова Е.М., Лень Т.В. й ін.. – Херсон: РВВ «Колос», 2015. – 221 с. – С. 173-174.

2. Скільсара В.В. Формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах // Соціальна відповідальність бізнесу і адміністрації – створення інноваційного управління: монографія. – Бердянськ, 2015.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ
ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ В ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ1.1. Методологія формування іміджу керівника як конкурентної
переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах

Методологію формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. З огляду на багатогранність проблеми, що досліджується, її актуальність, невивченість доцільно зосередити увагу на уточненні окремих теоретичних положень.

Перш за все, вирішення проблеми формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах потребує, роз'яснення понять «методологія» та «методика». Методологія найчастіше використовується у двох значеннях:

1) як система певних способів і прийомів, що використовуються у тій чи іншій сфері діяльності;

2) як вчення про цю систему, що являє собою загальну теорію методу. В іншому значенні методологію визначають як систему регулятивних принципів і правил діяльності, як спосіб приведення у взаємодію об'єктів пізнання для виявлення їх іманентних властивостей і відносин.

Метод – це теоретично осмислений і логічно обґрунтований спосіб пізнавальної діяльності з метою отримання достовірного знання про об'єкт вивчення; сукупність, а точніше – система теоретичних узагальнень, правил (принципів) і методів науково-пізнавальної діяльності, яка забезпечує появу

нового достовірного знання, і становить власне методологію[13, с.15].

Методологічна функція дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування дозволяє з'ясувати специфіку різних рівнів узагальнень у сферах загальнонаукового та спеціально-наукового пізнання, визначає характер взаємозв'язку загальних і спеціальних управлінських теорій, фундаментальних і прикладних досліджень у різних галузях знання.

Категорії можуть використовуватися як принципи пізнавальної діяльності, оскільки відображають соціальну дійсність у її визначальних, сутнісних характеристиках, у чому полягає їхня цінність і, одночасно, обмеженість, оскільки властивості і зв'язки суспільних реалій багатші за будь-які визначення і теоретичні будови. Категоріальний апарат досліджуваної теми – пізнавальний засіб, спосіб, інструмент, система принципів формування та застосування методів пізнання та предметної зміни управлінської діяльності [14, с.45].

Як свідчить аналіз, саме ці принципи, засоби і пізнавальні процедури «переплавляються» у процесі перетворення означеної теорії в методологію чи метод, а її елементи – у складові цього методу. Принципи наукового дослідження здатні виступати не тільки засобами реалізації загального підходу, а й як вихідні пункти цього підходу. Отже, основні методологічні принципи визначають суть пізнавального методу дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах, задають загальний напрям когнітивного руху, характеризуючи процес в цілому.

Принцип розвитку є центральним в даному дослідженні, так як в загальному вигляді динаміка організаційно-управлінських процесів розуміється як закономірний і цілеспрямований процес незворотних якісних змін. Основні ознаки організаційно-управлінського розвитку: якісний характер змін, їх незворотність, спадковість і цілеспрямованість, так як в процесі організаційно-управлінського розвитку, на відміну від інших форм

руху, з'являється нова якість публічного адміністрування.

Принципи історичного і логічного дозволяють проаналізувати з огляду на складність та різноманітність моделі публічного адміністрування, дослідити закономірності організаційно-управлінської сфери в умовах трансформації, модернізації, транзитивності сучасного суспільства. Логічні принципи, що досліджують феномен іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в контексті становлення, розвитку досліджуваного об'єкта, допомагають розглянути організаційно-управлінський процес не як статичну структуру, а як динамічну систему з метою зняття протиріч та утримання всього позитивного і переходом до якісної фази розвитку сфери публічного адміністрування в цілому.

Принцип історизму дозволяє проникнути в діалектику організаційно-управлінських процесів, виявити конкретну сутність закономірностей ролі керівника; виявити закони, які регулюють умови виникнення, існування і розвиток певного дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування та її підвищення, а також переходом на іншу, вищу ступінь розвитку організаційно-управлінського процесу. Спираючись на принцип історизму, важливо проаналізувати етапи дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в умовах сучасності, що є засадничими підвалинами ефективності публічного адміністрування [17, с.155].

Суть принципу спадковості розвитку в тому, що кожний етап дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування обумовлений попереднім станом, який, в свою чергу, обумовлює наступний стан розвитку системи публічного адміністрування. Спадковість в певній мірі визначає напрямок прогресивного розвитку. Тому дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах зберігає і розвиває нові програми, які, реалізуючись у відповідних типах людської активності, породжують реальні зміни у житті сучасного українського

суспільства.

Принцип цілепокладання і цілераціональної дії, покладений в основу дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в нових умовах державотворення, визначає сукупність необхідних процедур, специфіку суб'єкт-об'єктних і суб'єкт-суб'єктних відносин [13, с.15].

Причинно-наслідковий аналіз сприяє дослідженню відношення між економічними і політичними, економічними і соціальними, економічними і духовними відносинами, детермінується причинно-функціональним характером. В умовах модернізації українського суспільства необхідно сформувати ті важелі формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах, які є провідними для розвитку державотворчого прогресу.

Методологічний аналіз дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах базується на принципі культурної спрямованості розвитку публічного адміністрування. Управлінська діяльність керівників втілює в собі різноманітні можливості і включає множину не тільки необхідних, але і випадково сформованих можливостей. Це по-новому ставить вирішення проблем спрямованості дослідження підвищення формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування як прогресу, що допомагає зрозуміти існуючі в суспільстві складність процесів розвитку публічного адміністрування в умовах модернізації українського суспільства [16, с.35].

Принцип структурності у сукупності стійких відносин і зв'язків між елементами відіграє значну роль при пізнанні формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування як цілісної структури. Найбільш високоорганізовані системи є самоорганізовані системи (адаптовані) і системи із зворотнім зв'язком, поведінка яких постійно приводиться у відповідність із змінюючими зовнішніми показниками

середовища. Це передбачає наявність в системах управлінських процесів упорядкування, в якому реалізуються такі управлінські механізми, через які структура цілого впливає на характер функціонування і розвиток частин.

Аналітико-інтегративні принципи поєднують в собі засоби аналізу і синтезу при обґрунтуванні суперечностей організаційно-управлінської сфери, планування та прогнозування процесу публічного адміністрування, щоб створити ідеальну модель діяльності. Ці принципи акумулюють використання елементів теорій класичної і некласичної економіки, державного регулювання, державного управління, економічної соціології, глобальної економіки та глобальної політики, що дає змогу визначити сутність формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Завдяки принципу саморегуляції формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування різні функціональні системи визначають необхідну для нормальної життєдіяльності соціуму тривалість процесів діяльності органів місцевого самоврядування, межі яких задаються законодавчої базою України. Саморегуляція управлінської системи необхідна для вирішення завдань використання формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в публічному адмініструванні та країні в цілому [34, с.57].

Досліджуючи формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах необхідно спиратися на принцип субсидіарності, оскільки цей принцип виступає джерелом «допоміжних» обов'язків спільнот «вищого» рівня, зокрема держави, щодо спільнот «нижчого» рівня (організацій, сімей) і окремих індивідів, а також встановлює права окремих індивідів і спільнот на самостійність та ініціативу, права на необхідну допомогу в соціальній, економічній, культурній, політичній і правовій сферах.

Підхід задає напрям, а пізнавальні прийоми та засоби утворюють її

сміслові вузли. Ті чи інші підходи в науковому пізнанні можуть модифікуватися, конкретизуватися і спеціалізуватися завдяки дії принципів і процедур методу. Сфера методологічного впливу пізнавального підходу до управлінської сфери внаслідок цього уточнюється, а сам підхід набуває належного змістовного та структурного оформлення.

Застосування когнітивного (пізнавального) підходу відкриває додаткові можливості для з'ясування динаміки формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах. Когнітивний підхід має бути обов'язковим інструментом при вивченні об'єктивних і суб'єктивних чинників ролі керівника, які впливають на динаміку управлінської сфери, прискорюють і стимулюють розгортання цього процесу. Підхід виступає наріжною ланкою своєрідних пізнавальних рядів, започаткованих відповідними категоріями [13, с.35].

Антропологічний підхід заключається у виявленні гуманістичної і вселюдської основи дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах відносин, що репрезентують становлення такого управлінського етносу, що сприяє актуалізації гуманістичних умов публічного адміністрування, в яких людський розвиток може органічно включатися в систему державного управління країни. Саме антропологічний підхід дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах передбачає процес виявлення гуманного виміру всіх сфер буття, наповнюючи всі управлінські процеси «антропологічним змістом». З цієї точки зору можна відмітити систему гармонії: внутрішнього світу людини і взаємовідносин особи і соціуму, соціуму і нації, нації і людини, держави і людини. Антропологічно-гуманістичний вимір іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування має перевіряти «на міцність» суспільство та її відповідність параметрам цивілізаційного розвитку нації і людини.

Дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в

органах публічного адміністрування в контексті культурологічного підходу включає визначення сукупності трьох вимірів – освіченості (наука, мистецтво, моральність); громадянськості (релігія, право, державність); цивілізації (господарство, техніка), які в сукупності складають моделі управлінської діяльності керівників. Найважливішим положенням сучасного культурологічного аналізу є визнання складного, полікультурного характеру формування управлінської діяльності в дослідженні ролі керівника.

В контексті культурологічного підходу концепція дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування складає осердя культурного становлення нації в умовах модернізації українського суспільства. Культура керівника – це використання знань, умінь, звичок, нахилів, ідей, цінностей, управлінського досвіду; роль керівника – у відстоюванні рівності можливостей кожної людини, розвитку таких моделей і механізмів управління, які сприяли б подоланню найбільш небезпечних для суспільства деструктивних наслідків трансформації інтелектуальних відносин [13, с.37].

Цивілізаційний підхід дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах виходить з необхідності визначення в якості мірила цивілізаційних процесів - становлення до управлінської діяльності, як мірила розвитку цивілізаційності. У сучасному суспільстві зростає значимість формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування та засад інтелектуалізованого суспільства, що сприяє становленню загальнолюдської управлінської культури.

В контексті цивілізаційного підходу утверджується глобальна управлінська культура, що складається з багатьох дискретних структурних елементів: перша орієнтується на ідею культурного способу життя, базується на ролі керівника; друга - включає в поняття культури - управлінське буття, що є інноваційним підходом.

Зважаючи на специфіку дослідження ролі керівника, доцільно

використовувати такі підходи: системний, соціально-діяльнісний, особистісний і синтезувати їх у єдиний системно-діялісно-особистісний. Цей підхід може бути реалізований в контексті використання принципів, до яких належать принципи взаємного зв'язку, субординації, ієрархії, гуманістичної цілеспрямованості, обліку зовнішніх впливів, оперативності управління, процесуальності.

Системний підхід - це такий підхід, у якому всі суспільні зв'язки і опосередкування, елементи і складові суспільства, держави й управління, функції і проблеми реалізації іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого [19, с.38].

Системний підхід можна звести до наступного: при визначенні суспільного утворення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування як системи, аналіз її елементів розглядається з урахуванням її місця в цілому; дослідження суспільного утворення як системи виявляється невід'ємним від дослідження його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, оскільки об'єкт управління вивчається як підсистема більш великої системи, сформованої об'єднанням об'єкта публічного адміністрування із середовищем. Між складовими іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування існують відношення взаємозалежності і взаємопідпорядкування, які виражаються в тому, що зміни або модифікація одного з цих складових зумовлюють певні зміни усіх інших; в дослідженні формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування можна виділити закономірний тип зв'язку, що утворює її структуру, яка в свою чергу, забезпечує стійкість системи і зміни якої призводять до радикального її перетворення.

Системний підхід націлений на аналіз будь-якої частини формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування із зв'язками оточуючого середовища; доцільним є введення

ієрархії складових (підсистем) та їх ранжування; аналіз системи і як цілого, і як сукупності складових; аналіз системи як доміанти й підсистеми як самостійних складових; урахування невизначеностей і випадковостей в дослідженні ролі керівника; виявлення законів об'єднання частин в ціле, законів, які визначають характер структури, функціонування і зв'язок з умовами і середовищем функціонування, граничних характеристик систем.

Інституційний підхід дозволяє проаналізувати формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування як складний економіко-соціально-культурний інститут, за допомогою якого здійснюється управління організацією. З позиції інституціонального підходу формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування є багатомірною векторною категорією з визначеним напрямом розвитку і з притаманним йому певним ступенем впливу та зв'язку в організації. Ринкові фактори мають велике значення для формування і розвитку ролі керівника, оскільки ринок через ціновий механізм як гнучку сигнальну систему і має здатність мінімізувати дії факторів невизначеності та ризику. Одним із інститутів, який знижує невизначеність у цих процесах, є ринок праці, оскільки в сучасних умовах керівник має велику свободу щодо вибору об'єкта і суб'єкта управлінської діяльності [43, с.75].

Політико-культурний підхід дозволить визначити, чому однакові за своєю формою управлінські інститути діють неоднаково в різних країнах або ж в силу яких причин ті чи інші інститути виявляються дієздатними в одних країнах і зовсім неприйнятними в інших.

Комплексний підхід дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування передбачає урахування всіх аспектів, особливостей і факторів, які прямо чи опосередковано впливають на вирішення проблем оптимізації людського розвитку завдяки управлінській діяльності.

Згідно із системним методом, формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування розглядається

у взаємозв'язку і взаємозалежності, імідж керівника як конкурентна перевага в органах публічного адміністрування – це складна система, що дозволяє визначити його структуру, взаємозв'язки елементів, зміст і спрямованість проектів, функцій та їх ролі в мінливому і суперечливому глобалізованому світі. Саме завдяки цьому методу управлінська діяльність уявляється відкритою та неврівноваженою системою, що зорієнтовує керівників на вивчення комплексу зворотних зв'язків між нацією, дисипативних структур, нелінійності. Використання системного методу дозволяє виокремити ряд підсистем, які досліджуються автономно з урахуванням подальшого узгодження цілей кожної підсистеми із загальною метою систем. Організаційний фактор розвитку іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування разом з іншими елементами формує структуру системи і визначає перспективи її розвитку, реалізуючи засади людиноцентричного виміру людського буття [63, с.85].

Еволюція концепції розвитку іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в умовах модернізації суспільства являє складний суперечливий процес, що поєднує два протилежних вектори економічного та соціального розвитку.

Системно-структурний метод дозволяє експлікувати формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування як систему, що саморозвивається, має визначену структуру, проявляється у вигляді конкретних варіантів єдиної інваріантної системи. Цей метод дозволяє розглянути механізм забезпечення ефективної дії сфери управлінської діяльності, що як складну цілісну систему, що, в кінцевому результаті, складається з простих елементів, що самоорганізовується. Системно-структурний підхід дозволяє розглянути управлінську сферу як функціонування чисельних структур та підструктур, які можна тлумачити як його рівні та форми в контексті їх структур.

Системно-структуралістський метод включає певне коло теоретико-концептуальних положень, пов'язаних з багаторівневою, складною

структурою управлінської сфери як такої, що дозволяє виокремити для більш глибокого пізнання його сутності стійкі зв'язки між її складовими елементами, що пов'язують їх в єдине ціле. Системно-структуралістський метод є необхідним при дослідженні системи соціально-економічних, морально-етичних та етнокультурних засад, що сприяють формуванню національних інтересів як джерел сучасного державотворення [33, с.15].

В контексті системно-функціонального методу можна дослідити взаємозв'язок іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування між економічними, політичними, соціальними і культурними складовими, завдяки чому управлінська діяльність є інтегрованою системою, в якій кожний елемент відповідає різним потребам нації; диференціація функцій забезпечується диференціацією управлінських проектів, що складаються у впорядковану систему; постійна підтримка і відновлення всіх елементів діяльності у розвитку іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування сприяє стабілізації суспільства. Так, згідно цього методу можна визначити структуру дослідження ролі керівника, простежити зміни, які в них відбуваються, визначити місце і роль кожного елемента управлінської системи.

Гуманістичний метод є одним з основоположних в методології наукового пізнання. На теоретико-дослідницькому рівні аналізу формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування методологія соціального гуманізму включає: ставлення до управлінської сфери як тієї «сутнісної матерії» управлінської діяльності, в центрі якої людський розвиток «як міра всіх речей»; утвердження управлінської діяльності як «органону» перетворення дійсності на розумних началах реалізації сукупності економічних та соціальних цінностей, потреб, інтересів, персонально виокремлених цілей. Гуманістичний вимір дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування - це той ідеал суспільства, в якому людський розвиток набуває свого екзистенційного значення, розглянутого як

реалізація гуманності через призму управлінської діяльності. Субстанційна основа управлінської діяльності проявляється в буттєвості економічних, політичних, соціальних, духовних цінностей, виявляє проблеми динаміки ролі керівника [43, с.65].

Аксіологічний підхід дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування – це основа, що сприяє поясненню ціннісних засад управлінського буття та подолання недосконалості системи. Аксіологічний підхід проявляється завдяки характеристиці іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування як такої цінності, що культивуються як цивілізаційний феномен. Ціннісне визначення формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування розкривається через ціннісно-практичну орієнтацію як окремого індивіда, так і держави; на рівні гуманістичної раціоналізації ціннісних перспектив управлінського буття.

Синергетичний метод дає можливість визначити формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування як складноорганізовану, нелінійну, непідпорядковану систему, подальший розвиток якої не може бути однозначно визначеним. Синергетичний метод відображається в поняттях: розвиток; саморозвиток; самоорганізація; ентропія; нелінійність. На основі синергетичної парадигми підприємницька діяльність уявляється як унікальний процес самоорганізації суспільства, економіки, політики, соціальної та духовної сфери; розглядається як складна система, оскільки містить принципово різні рівні – макро-, мікро- та мегарівень [43, с.67].

Синергетичний метод допомагає виявити закономірності дослідження ролі керівника, яка самоорганізується, тому центральною проблематикою синергетичного методу є співвідношення порядку і хаосу в суспільстві. Суть подібних метаморфоз пов'язана з пошуком усталеності, тобто такого стану, коли переходи системи з одного стану в інший удосконалюються.

Синергетичний метод розглядають як теорію утворення нових шляхів управління: ієрархізація, розгалуження і формування нового типу зворотного зв'язку, які утворюють в сукупності те, що в теорії дисипативних систем прийнято називати самоорганізацією.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що в дослідженні формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування слід дотримуватися оптимального поєднання теоретичного та емпіричного рівнів пізнання, їх інтеграції з метою отримання нового знання про сутність і особливості; для вирішення проблем розвитку формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування використовуються конкретні методологічні прийоми дослідження, які можуть бути застосовані при когнітивному пізнанні предметних сторін об'єкта – політичних та економічних процесів, які віддзеркалюють розвиток людини як носія інтелектуального капіталу.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування

Понятійно-категоріальний апарат - це сукупність понять, категорій та термінів, що дозволяють в узагальненій формі відобразити явища певної сфери знання, а також зв'язки між ними шляхом фіксації суттєвих ознак та закономірностей. У міру уточнення теоретичних уявлень, поняття набувають семантичної визначеності і в подальшому закріплюються в термінах (найбільш жорстких формах, обумовлених розвиненою теорією), упорядкованих у вигляді терміносистеми.

Поняття - мислиннева модель об'єкта, що містить інформацію про його суттєві властивості.

Категорія - найбільш загальні, універсальні поняття, що мають

загальнонаукове значення (частина й ціле, форма та зміст, інформація тощо). Саме за категоріями, якими оперує людство, визначають рівень його інтелектуального розвитку.

У найбільш загальному вигляді можна дати таке визначення іміджу:

імідж - це зовнішня форма будь-якого об'єкта чи явища (товару, інституту, людини тощо) або уявлення про них, яке цілеспрямовано, свідомо формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди [33, с.45].

Отже, імідж - це результат і конкретна форма відображення предметів і явищ у світосприйнятті людини, тобто відчуття, уявлення, поняття, які на основі цього формуються, і висновки, що робляться.

Поняття іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування може стосуватися як окремої людини, так і конкретної організації, установи, органу влади, товару тощо. Якщо узагальнити сказане вище, можемо зробити висновок, що імідж у цілому є комплексним поняттям.

Негативне ставлення до влади, низький рівень довіри до її інститутів сформувалися в українському суспільстві традиційно внаслідок історичних обставин, і є ментальними, оскільки тривалий час держава та її представники у свідомості населення України уособлювалися із чужинцями. Таке сприйняття влади сягає корінням підсвідомості українців і певним чином визначає їх ставлення до неї сьогодні. Подібне ставлення до влади має місце і в інших країнах світу, навіть там, де існують значні традиції розвитку демократичних принципів та інститутів управління країною. Ю.Патерсон, відомий журналіст та публіцист, відзначив, що американські творці держави "створили хаотичну систему управління", яка заснована на уяві американських переселенців з різних країн про те, що "люди, певно, набагато гірші за те, якими вони здаються, й краще було б приглядати за ними - особливо якщо ви збираєтесь надати їм владу...". Мабуть, тому в США існує визнана політична традиція, що базується на недовірі до уряду взагалі та

окремо централізованої влади. У США владні структури різних рівнів (федерального, штатів, місцевого) вживають різноманітних заходів, націлених на повернення довіри до їх політики і дій з першого дня свого функціонування [13, с.65].

Очевидно, що встановлення довіри між громадянами та владою і на цій основі консолідація суспільства є однією з найгостріших проблем у сфері управлінської діяльності, а відтак і в процесі формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування та її носіїв.

У процесі формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування і владних відносин слід виходити з того, що імідж має бути спрямованим не лише на подолання недовіри до них, рівень якої продовжує залишатися досить високим, а й на руйнування відчуження суспільства від суб'єктів влади. Виступаючи як створений, штучний образ, імідж має певні ознаки, які йому здебільшого цілеспрямовано надаються. Для того щоб бути сприйнятним, він має відповідати певним конкретним потребам. У зв'язку з цим теоретичні й методологічні засади створення політичних іміджів набувають особливого значення в умовах демократичної політичної системи як на етапі виборів влади, так і в процесі здійснення нею владних повноважень.

Головними методологічними засадами побудови іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування є [73, с.13]:

1. Визначення основних потреб аудиторії, а в разі потреби - окремих її сегментів, і на цій основі - побудова "каркаса" політичного іміджу.
2. Доповнення "каркасу" політичного іміджу необхідними характеристиками з урахуванням потреб масової суспільної свідомості в бажаному образі й можливостей суб'єкта політики їх демонструвати "природно".
3. Перекладення основних характеристик іміджу на різні канали комунікації у зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах.

Важливою ознакою демократичного політичного режиму, а отже, й

держави, є відкритість і прозорість влади. Рівень відкритості влади - провідний критерій демократичності державної влади.

Процес формування позитивного іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування і влади як такої повинен здійснюватися поступово, цілеспрямовано, постійно.

Позитивних характеристик іміджу органів влади може надати їх "презентація" суспільству як компетентних структур, укомплектованих професіоналами, людьми знаючими, інноваційно мислячими, такими, що мають досвід практичної ефективної діяльності у сферах, пов'язаних або близьких до того чи іншого державного органу (до речі, у західних демократіях існують такі показники, як "професійний парламент", "команда професіоналів"). Влада та її установи для "сприйняття" суспільством мають бути представлені як органи відкриті, прозорі, доступні для дискусій, пропозицій, співпраці. З точки зору відносин з громадянами органи державної влади мають демонструвати доступність, уникати бюрократичних методів роботи, показуючи натомість демократичний стиль діяльності державних служб [23, с.53].

Судження про імідж керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування складаються в громадській думці не в останню чергу через їх персоніфікацію, тобто імідж державних посад. Важливою умовою симпатії і довіри з боку громадян до представників органів державної влади є їх відповідна взаємоідентифікація, наявність у представників влади крім професійних, організаційних навичок уміння спілкуватися, здатності відчувати й розуміти людей.

Імідж керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування передбачає соціальне конструювання, що базується на професійних і моральних якостях керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування.

Імідж державної установи має три основні комунікативні функції:

1. Полегшити аудиторії сприйняття інформації про органи публічного

адміністрування.

2. Забезпечити режим найбільшого сприяння при сприйнятті особистості керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування.

3. Підготувати ґрунт для формування установок щодо позитивного ставлення до керівника в органах публічного адміністрування. Невід'ємним атрибутом будь-якої іміджевої системи є структура.

На думку С.Колоска, структура іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування включає вісім компонентів (складових) [67, с.32]:

1. Діловий імідж організації - це уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Як складові ділового іміджу організації виступають повнота і своєчасність наданих послуг громадянину.

2. Імідж працівників включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики.

3. Внутрішній імідж організації - це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура організації і соціально-психологічний клімат.

4. Імідж керівника або основних керівників організації включає уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівників.

5. Імідж персоналу - це збірне, узагальнене уявлення про персонал, що розкриває найбільш характерні для нього риси. Фахова компетентність включає: мобільність (швидкість і якість обслуговування); акуратність у виконанні посадових обов'язків; точність виконання роботи; інформованість (готовність надати консультацію чи довідку з приводу будь-якого проблемного питання); висококваліфіковану фахову підготовку; культуру спілкування: комунікабельність (приятність у спілкуванні, успіх), слухність усних виступів; соціально-психологічні характеристики співробітників, а також їх соціально-демографічні й фізичні дані: вік, стать,

наявність/відсутність фізичних вад.

6. Візуальний імідж організації - це уявлення про організацію, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку організації.

7. Соціальний імідж організації - це уявлення широкої громадськості про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному і культурному житті громадськості.

8. Імідж послуги - це уявлення людей стосовно особливих характеристик, якими є ці послуги. І.Колосовська підтримує думку щодо такої структури, але відносить до візуального іміджу зовнішній вигляд персоналу, а до внутрішнього іміджу - соціально-психологічний клімат у колективі та культуру організації. Отже, внутрішня (змістовна) форма іміджу включатиме: організаційну культуру, діловий імідж (різні аспекти діяльності установи, в тому числі й соціальні), імідж послуги.

Зовнішня (візуальна) форма може складатися з архітектури будівлі, символіки установи, дизайну приміщень, зовнішності персоналу та керівника. На думку Ю.Падафет, складові іміджу державної установи доцільно класифікувати за трьома компонентами, а саме: 1) когнітивним (враження від спілкування зі службовцем, аналіз діяльності установи); 2) емоційним (відчуття на емоційному рівні, наприклад, від звучання гімну держави в установі); 3) образним (візуальне сприйняття) [63, с.52].

Формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування, а, відповідно, й влади взагалі, можна розглядати з урахуванням двох паралельних процесів: стихійного виникнення у суспільній свідомості образу влади та цілеспрямованого його формування з урахуванням потреб та запитів об'єкта вказаного процесу. У разі, якщо над створенням позитивного іміджу не ведеться цілеспрямована робота, образ, який буде формуватись в уяві громадян, може виявитись невідповідним реальному стану справ та мати небажані відхилення від дійсності, що позначатиметься на ставленні населення до влади, поглиблювати існуючі

протириччя та викликати недовіру до державних структур. У контексті цього доцільно виокремити показники, що сприяють формуванню ставлення громадськості до державної установи. На думку Ю.Падафет, до них можна віднести: 1) ефективність діяльності як цілісної структури, так і окремих її функціональних одиниць; 2) впорядкованість, згуртованість та монолітність державної організації; 3) рівень культури, зокрема етичні норми; 4) ставлення співробітників до своєї установи та її керівників; 5) стиль взаємодії з макро- та мікросередовищем; 6) відображення та врахування потреб населення, менталітету громадян та історичних особливостей місцевості [13, с.22].

Аспекти управлінської діяльності, що є загальними для всіх керівників, менш очевидні, ніж розбіжності в їх роботі. Переконливим прикладом, який підтверджує, що знайти спільне в роботі всіх керівників досить складно - є зміст управлінської праці, тобто те, з чого складається робота в повсякденній практиці. Більшість людей, в тому числі й самі керівники-практики вважають, що рутинна робота керівника відділу не набагато відрізняється від роботи тих, ким він керує. Особливо якщо взяти до уваги, що вони постійно взаємодіють і отримують майже однакову винагороду. Але дослідження показують, що управлінська праця по своїй суті значно відрізняється від неуправлінської. Робота керівника відділом, наприклад, має більше спільного з роботою керівника організації, ніж з працею його підлеглих. Коментуючи це, Г.Мінцберг, який провів дослідження з вивчення праці п'яти керівників вищої ланки, стверджує: «Майже вся праця в суспільстві вимагає спеціалізації й конкретизації. Неуправлінська праця більше рутинна, однорідна, однакова, часто повторювана. Керівник же не повинен очікувати такої однорідності в своїй роботі. Характерним для нього буде короткочасність, різноманітність і фрагментарність здійснюваної діяльності».

Що стосується керівника - протягом усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати і ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконана - керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи

теоретичними знаннями чи практичним досвідом) на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує власне організацією, або конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Керівник - особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами [40, с.53]

Керівникам, до яких зараховують і їх заступників, належить провідна роль в управлінні. Вони здійснюють добір та розстановку кадрів, безпосереднє управління процесом виробництва, організують працю основного та допоміжного персоналу, координують роботу різних виконавців, підрозділів, виконують виховні функції.

За рівнями управління виокремлюють певні категорії керівників.

Керівники низового рівня. Вони є первинними розпорядниками таких ресурсів, як люди, сировина й обладнання, здійснюють розстановку працівників на робочих місцях, за необхідності переміщують їх, дають їм виробничі завдання, мотивують їхню працю в межах прийнятої в організації системи мотивування, контролюють результати. Типовими посадами на цьому рівні є майстер, завідувач відділу тощо. Кількісно їх найбільше серед керівного складу організації. Робота цих керівників напружена і різноманітна, пов'язана з виконанням короткотермінових завдань.

Керівники середнього рівня. Очолюють великі автономні підрозділи організацій. їх завданнями є координування і контролювання роботи керівників низового рівня. Типові посади – начальник цеху, завідувач секції, завідувач філії, завідувач відділення тощо. У великих організаціях на середньому рівні управління можливі верхній середній рівень управління і низовий середній рівень управління. У такому разі в організації буде чотири рівні управління: низовий, низовий середній, верхній середній і верхній.

Особливості роботи керівника середнього рівня залежать від завдань очолюваного підрозділу, а не завдань організації в цілому. Іноді це породжує сепаратизм виробничо-господарських відділів організацій. Такі керівники є «буфером» між низовими і вищими рівнями управління. У межах своєї компетенції вони приймають управлінські рішення, готують інформацію для вищих керівників, деталізують і доводять до низових керівників рішення вищого керівництва. До їх обов'язків належать підбір, розстановка та переміщення керівників низового рівня, вирішення питань про їх стимулювання тощо. Останнім часом у високо розвинутих країнах функції керівників середнього рівня відчутно змінилися. Раніше від них залежало своєчасне і достовірне інформування керівників вищого рівня управління, а з інформатизацією виробничої та управлінської сфер інформація циркулює авто-«фільтрування» керівниками середнього рівня [43, с.17].

Керівники вищого рівня. Ця категорія найменша. Типовими посадами є президент, голова правління, генеральний директор. Вони відповідають за прийняття найважливіших рішень в організації, від них залежить її діяльність загалом. Праця перших керівників дуже складна і відповідальна, надзвичайно обтяжлива. Обсяги роботи, яку йому доводиться виконувати або яку керівник вважає необхідним виконувати протягом робочого дня, - величезні, темп дуже напружений. І після закінчення робочого дня він не може абстрагуватися від своїх обов'язків, оскільки безперервно аналізує інформацію.

Якщо розглядати керівника в умовах публічного адміністрування, то слід звернути увагу визначення «публічне адміністрування», та кого можна вважати представниками публічного адміністрування в Україні.

Термін «публічне адміністрування» походить від англ. «publicadministration» [67, с.43].

У вузькому розумінні публічне адміністрування пов'язане ізвиконавчою гілкою влади і розглядається як:

- професійна діяльність керівника в органах публічного

адміністрування, яка включає всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду;

- вивчення, розробка та впровадження напрямів урядової політики;
- міждисциплінарна академічна сфера, що базується на теорії та концепціях економіки, політичних наук, соціології, адміністративного права, менеджменту.

У широкому сенсі під публічним адмініструванням розуміють всю систему адміністративних інститутів із ієрархією влади, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень спускається зверху донизу. Тобто публічне адміністрування пов'язане із трьома сферами влади - законодавчою, виконавчою і судовою. Так, Ф.Нігро та Л.Нігро визначають це поняття як: «скоординовані групові дії в державних справах, що: 1) пов'язані із трьома гілками влади – законодавчою, виконавчою і судовою - та їх взаємодією; 2) мають важливе значення у формуванні державної політики та є частиною політичного процесу; 3) значно відрізняються від адміністрування у приватному секторі; 4) пов'язані із численними приватними групами та індивідами, які працюють у різних компаніях та громадах» [16, с.56]. Широко розуміння поняття «публічне адміністрування в сучасній вітчизняній науковій літературі відповідає поняттю «державне управління» [18, с. 63].

Публічне адміністрування реалізується керівниками органів публічного адміністрування, які працюють у публічних організаціях і виконують широке коло завдань.

Відповідно до «Концепції реформування публічної адміністрації в Україні» компетенція керівників в органах публічного адміністрування обмежується виконанням організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій: «публічними службовцями є особи, що обіймають адміністративні посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій» [16, с. 57]. Наведене визначення не враховує контрольно-наглядових та інших управлінських функцій, а також

надання адміністративних і публічних послуг. У зв'язку з цим виникає потреба визначення понять публічної та державної служби та її співвідношення. У «Концепції реформування публічної адміністрації» публічна служба розглядається як професійна, політично нейтральна цивільна служба в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [24].

Поняття «посадова особа» закріплене в положеннях Закону України «Про державну службу» і визначається як особа, котра є керівником чи заступником керівника державного органу, його апарату, або інший керівник в органах публічного адміністрування, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій [18, с. 68], тобто посадова особа розглядається з позиції її перебування на посадах державного органу.

Законодавчий розвиток сучасних основ місцевого самоврядування, у тому числі й понятійного апарату щодо посадових осіб, відбувається на підґрунті законодавства про державну службу. Це спричиняє створення певних стереотипів аналогічності в поняттях, змісті та діяльності посадових осіб місцевого самоврядування зі керівниками в органах публічного адміністрування.

Місцеве самоврядування багатогранне та комплексне політико-правове явище. Аналіз Конституції України дає змогу зробити висновок, що місцеве самоврядування виступає самостійною засадою конституційного ладу України і є специфічною формою народовладдя.

Посадові особи місцевого самоврядування – це особи, які працюють в органах місцевого самоврядування, мають відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій та отримують заробітну плату за рахунок місцевого бюджету [16, с. 60].

Персонал - це основний штатний склад працівників, що виконують функції та завдання, визначені посадовою інструкцією, з метою досягнення поставлених перед ним цілей.

Управління персоналом - практична діяльність, спрямована на визначення потреб організації у персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних та соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації.

Отже, одним із факторів формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування є загальний рівень професіоналізму його працівників, який визначає якість надання послуг населенню, відповідальність за прийняті рішення, їх швидку реалізацію, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня довіри до державних органів влади.

1.3.Зарубіжний досвід формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування

У більшості країн вимоги до діяльності керівників у сфері публічного адміністрування виробляються на державному рівні.

На думку іноземних фахівців, до основних цілей формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування слід віднести:

- використання кадрів відповідно до їх кваліфікації;
- забезпечення рівноваги спільних та спеціальних знань у процесі підготовки спеціалістів до роботи в органах місцевого самоврядування;
- стимулювання високопродуктивної діяльності посадовців в процесі виконання службових функцій;
- ретельність у доборі кандидатів та різні види професійної діяльності;
- забезпечення рівності шансів при просуванні службовими щаблями незалежно від соціального становища працівників.

У багатьох країнах, як свідчить аналіз зарубіжної літератури, штати на службі в місцевому самоврядуванні комплектуються з урахуванням оцінки професійних, ділових якостей кандидатів. До таких якостей зазвичай відносять досвід роботи, освіту й кваліфікацію, риси характеру й ті властивості особистості, які мають відношення до майбутньої діяльності. У багатьох країнах узаконені принципи добору посадових осіб в органи публічного адміністрування. У США це:

- набір компетентних осіб із відповідних кадрових джерел з урахуванням представництва усіх прошарків населення;
- набір і просування згідно з урахуванням оцінки відповідних здібностей, знань і кваліфікації за результатами відкритого конкурсу, що гарантує усім рівні можливості;
- надання пільг при вступі на службу для ветеранів, жінок, представників національних меншин.

Враховуються й інші особливості осіб, що вступають на державну службу (громадянство, вік, ступінь професіоналізму).

Останніми роками в зарубіжних країнах складається динамічна система ротації кадрів органів публічного управління. Вона дозволяє здійснювати перестановку кадрів всередині органів публічного адміністрування та за її межами. Ця система доповнює і збагачує практику висування кадрів на посади, сприяє поліпшенню їхньому професійному і службовому розвитку. У зарубіжній літературі відзначається, що на даний момент мобільність кадрів недостатня, хоча вона і є збагачуючим чинником та вочевидь необхідна. З різних видів мобільності: вертикальної, горизонтальній, функціональній, перевагу надають останній (посадовий).

Крім функціональної (посадової) у багатьох країнах широко використовуються решта видів мобільності. У Франції є ще два виду руху кадрів: географічний та між секторами державної служби. Перший вид дозволяє гармонізувати приплив кадрів на північні і південні райони країни, а другий - забезпечує переміщення посадовців до інших структурних

підрозділів для придбання нового досвіду у сфері публічного адміністрування, та більш цікавішої та змістової роботи. У таких країнах як Данія та Канада розроблено урядові програми переміщення кадрів. На думку фахівців, політика мобільності виключає застій в плинності кадрів і дає змогу максимізувати використання досвіду, навичок, творчих можливостей керівників у сфері публічного адміністрування.

Під впливом необхідності в формуванні іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування сформованої в публічному адмініструванні ієрархічної системи склад посадових осіб місцевого самоврядування диференціюється, отже, і спеціалізується на виконанні різноманітних управлінських та інших службових функцій.

У США виділяється чотири категорії державних службовців: політичні виконавці - це високопосадовці, доля яких міцно пов'язана з політичною елітою країни. Вони присутні на всіх рівнях управління, де склалася практика політичного призначення відповідальних управлінських посад. На федеральному рівні це міністри та їх заступники. На місцевому рівні це міські чи окружні управляючі, призначені на посаду виборними посадовими особами – мерами, чи органами – міськими радами. Зі зміною переможеної під час виборів політичної партії змінюється і певна пропорція і склад політичних виконавців.

Відповідальні посадовці – це кар'єрні державні службовці, зазвичай, керівники великих підрозділів державних установ (управлінь, департаментів, відділів) чи керівники урядових чи відомчих програм. Їх прямою службовою функцією є організаційна робота, фахівці - службовці, які мають високу кваліфікацію, підкріплену дипломом, ці люди мають ступінь бакалавра з державного управління чи бізнесу, посадові особи низової ланки, які представляють кадрову основу державних установ. Саме вони мають безпосередні контакти з громадянами і в силу свого положення є уособленням публічного адміністрування. Приблизно така класифікація посадових осіб існує і в інших країнах. У Німеччині федеральні службовці

діляться на чиновників нижнього, середнього, підвищеного і вищого рангу. У Франції державні службовці поділяються на категорії А, В, С та D.

Категорія А - вища категорія державних посадовців; категорія В об'єднує виконавців; С та D - допоміжний персонал. Виходячи з існуючої ієрархії публічного адміністрування в країнах Заходу, здійснюється й відкрита політика у сфері соціального і правового захисту державних службовців. Вона є важливим чинником забезпечення потреб, прав і свобод громадян, що перебувають на державній службі. Правовий статус державних службовців встановлюється, зазвичай, законами, підкріпленими відповідними розділами адміністративного права та внутрішньовідомчими інструкціями. Окрім того, у країнах континентальної Європи права та обов'язки державних службовців декларуються відповідними органами ЄС. Так, Постійна комісія ЄС, що займається регіональними та місцевими адміністративними органами, прийняла Декларацію основних принципів кадрової політики, що є своєрідним орієнтиром у роботі з усіма категоріями державних службовців. У Декларації викладено права та обов'язки державних службовців, порядок проходження служби, відповідальність за її організацію регіональних та місцевих органів управління, відповідно до Декларації службовці можуть користуватися всіма закріпленими в Європейській соціальній хартії правами, включно з правом на об'єднання, вільну участь у профспілковій діяльності, декларація про страйк тощо. Але й обов'язки вони мають виконувати сумлінно, з усією відповідальністю підходячи до виконання професійного і службового обов'язку. Окрім того, в порівнянні з особами найманої праці в приватному секторі вони теж мають ряд соціально важливих пільг. До особливостей становища державних службовців можна віднести: дотримання принципу довічного найму не враховуючи результатів роботи, чи потреб, автоматичне підвищення заробітної плати відповідно до вислуги років, порівнянність оплати праці державних службовців у приватному секторі.

У результаті реформування публічного адміністрування західних країн

в 70-80-х роках були спроби трохи урізати привілеї державних службовців та посадових осіб, поставивши, передусім, рівень оплати їх праці в залежність від результатів роботи. Однак ця практика не знайшла загального застосування, вона майже не торкнулася найвисокооплачуваніших чиновників, діяльність яких пов'язана з виробленням загальних рекомендацій нижчестоящим ланкам, що слабо піддається виміру. Здебільшого урядам країн вдалося вирішити проблему створення конкурентного середовища у системі державного управління та місцевого самоврядування, що спонукає службовців до більш ефективної і результативної роботи.

Такі загальні концептуальні засади підвищення іміджу керівників публічного адміністрування зарубіжних держав, спрямовані на підвищення ефективності використання потенціалу.

У формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування зарубіжних держав важливе місце посідають питання, пов'язані з підвищенням рівня освіти кадрів. У багатьох країнах створена спеціальна система підготовки кадрів до служби в органах публічного адміністрування. На приклад, приведемо Францію, де система підготовки й підвищення кваліфікації посадових осіб включає у собі ряд ланок.

Університетська підготовка. В університетах, юридичних та політичних інститутах готуються спеціалісти до роботи в органах місцевого самоврядування та державного управління. Вони отримують фундаментальну загальну теоретичну підготовку, набувають спеціалізації у сфері публічного адміністрування й надалі займають досить високі посади, як вищих гілок влади, так і органах місцевого самоврядування.

Підготовка кадрів спеціалізованими інститутами. До них належать: Національна школа адміністрації, інженерно-технічні інститути та інше. У Франції на підготовку державних службовців та посадових осіб налічується близько 70 інститутів. Система забезпечує підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів стосовно потреб вищих органів управління і

конкретних відомств.

Підготовка без відриву від виробництва представляє собою традиційний вид навчання, який кожна посадова особа проходить у контакті з керівництвом та співробітниками. Формами такої підготовки виступають: обмін досвідом, вивчення передових прийомів праці, вдосконалення знань і придбання навичок безпосередньо під час виконання службових обов'язків.

Підготовка шляхом стажування здійснюється у процесі роботи на конкретній посаді за визначеною програмою під керівництвом досвідчених фахівців. Мета такої форми навчання – підготовка стажера до виконання своїх майбутніх функцій. Стажування є невід'ємним елементом вузівської освіти. Але стажування періодично можуть проходити й посадові особи, бажаючі придбати нові знання й досвід у службовій діяльності.

Безперервна підготовка складається з завзятої самостійної роботи службовця, використання вільного часу для підвищення кваліфікації. Такі основні ланки системи підготовки й підвищення кваліфікації кадрів у Франції.

У більшості країн підвищення кваліфікації кадрів здійснюється на курсовій основі. У США центри підготовки адміністративної еліти створено на базі великих університетів, як такі виступають Школа імені Дж. Кеннеді, Флетчерівська школа права та інші.

У зарубіжних вузах здійснюється, зазвичай, універсальна підготовка слухачів, розрахована на фахівців широкого профілю. Кожен вищий навчальний заклад визначає свій набір дисциплін, необхідних для підготовки спеціалістів. Зазвичай вивчаються такі предмети як філософія, політекономія, політологія, право, теорія систем, соціальна теорія, комунікаційна теорія, організаційна теорія, етика, кадрове управління, управління сферою культури, бюджет, фінанси тощо.

Останні 10-15 років поняття «людські ресурси» дедалі більше затверджуються замість понять «кадри», «трудові ресурси»; відповідно, функціональні служби, які традиційно іменувалися «відділи кадрів»,

отримують назву «відділи людських ресурсів». Ці зміни відображають переосмислення ролі й місця особи на виробництві на кшталт ідей школи «людських стосунків».

Окремі фахівці не безпідставно вважають, що термін «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічному аспекті розв'язання проблеми, а поняття «управління персоналом» більшою мірою характеризує оперативну роботу з кадрами, й у своєму значенні воно практично є синонімом терміну «кадровий менеджмент». Звісно, ці термінологічні тонкощі не варто абсолютизувати: ніяка, навіть найбільш чудова стратегія не може бути реалізована без оперативної роботи, а оперативна діяльність, своєю чергою, передбачає, пріоритетність стратегії.

Нині існують три найрозвинутіші системи кадрового менеджменту, які досягли за останні десятиліття найвищих результатів. Це - американська система, основою якої виступає індивідуалізм, як головний механізм соціального зв'язку американців; японська система, побудована на колективізмі і визнанні авторитету групових цінностей над індивідуальними; західноєвропейська система, що сполучає основні риси, як американської, так і японської системи.

Вказані системи мають багато спільного: кожна з них направлена на активізацію людського фактору (але використовує при цьому різноманітні форми та фізичні методи) та постійні інновації. У той самий час ці системи мають особливості, зумовлені специфікою розвитку цих країн.

Для підвищення ефективності діяльності керівників у сфері публічного адміністрування в зарубіжних країнах використовується ціла низка методів та способів стимулювання та мотивації.

Основним видом стимулювання службовців та посадових осіб є грошове. Зазвичай, воно складається з двох частин: зарплати, виплачуваною за виконану роботу і додаткових пільг. З іншого боку, існує ціла система моральних стимулів.

Мінімальна ставка встановлюється з урахуванням середнього рівня

оплати у приватному секторі.

Тривалий стаж роботи заохочується збільшенням тривалості оплачуваної післяродової відпустки (додатковий тиждень за 10 років служби). Додаткові дні відпустки чи преміальні виплачуються також за понаднормову роботу. Використовуються й інші підходи до мотивації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Гнучкий графік робочого дня, дає їм право розпоряджатися частиною свого робочого дня, але не на шкоду справі; також розповсюджене урочисте вручення премій та цінних подарунків.

З урахуванням різного сприйняття цінності додаткових пільг різними службовцями використовується «система винагороди за принципом кафетерії», тобто працівник сам обирає в встановлених межах той пакет пільг, що робить його найбільш зацікавленим в ефективній роботі та досягненні поставленої мети. Одне з основних завдань тут – створити спонукальні стимули в людини, завдяки яким виникає прагнення працювати для сприяння досягненню цілей та завдань організації.

Навчання працівників має значення для нормального функціонування та розвитку влади. Держава тільки тоді може стабільно, компетентно і професійно виконувати свої функції, коли сформує стабільний, компетентний та фаховий корпус державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Кадри в усі часи вирішували і вирішують все. Головним завданням є – досягнення високого професіоналізму.

Німецькі посадовці, наприклад, навчаються завжди. Їхнє навчання починається ще до надходження на місце роботи. Відповідно до федерального закону про чиновників, претендент на державної служби має відбутися попередню спеціальну підготовку. Форма і тривалість її встановлюється відповідно до службової ієрархії. Для служби на нижчому рівні, що має допоміжний технічний характер, необхідно мати за плечима успішно закінчену народну школу і підготовчу службу. Середнього рівня потрібен документ про закінчення тієї ж народної школи, але потрібно й

службова підготовка протягом року, і навіть здавання спеціального іспиту на зайняття посади. Служба на рівні підвищеної ланки потребує від кандидатів закінчення середньої школи, спеціальної підготовки протягом трьох років й успішного складання іспиту, підтвердження ступеня оволодіння кандидатом певних посадових функцій. На вищий рівень допускаються фахівці із вищою освітою, які здали перший державний іспит, та після дворічної підготовчої служби другий державний іспит.

Існує ціла система підготовки й перепідготовки керівних посад місцевого самоврядування. Наприклад, мови у Франції діє 240 управлінських навчальних закладів. Найбільш престижною є Національна школа адміністрації, завдання якої – забезпечити підготовку державних функціонерів вищого ешелону. Підготовка керівників середньої ланки і муніципальних органів влади здійснюється в Політехнічній школі та в регіональних інститутах управління, там можна отримати диплом про вищу освіту.

У Франції склалася і практика стажувань для державних службовців вінших (суміжних) відомствах для вивчення їх роботи, проходження короткострокових курсів підвищення кваліфікації з відривом і без відриву від основної роботи, спеціальних курсів, направлених на підготовку до здачі іспиту до чергової посади.

Щоб вийти на загальнодержавну орбіту в США кандидату необхідно подолати довгий ряд шаблів практичної роботи і навчання. Перш ніж громадянин займе помітну посаду, він пройде шліфування в престижному університеті, закордонні відрядження, стажування в міністерствах, апаратах партії, конгресу тощо.

Перші й ті ролі державних службовців США котируються особи, мають вчений ступінь лікаря чи магістра. Особи, вищу освіту, можуть на посади середній рівень управління.

Слід зазначити, що реальна підготовка управлінських кадрів вимагають великих витрат часу й фінансових витрат (так, наприклад, рік навчання у

США по магістерській програмі стоїть 15 тис. дол. одну людину).

Щоб стимулювати службовців до постійного підвищення своєї кваліфікації США застосовуються такі заходи: моральний вплив (створення середовищі працівників «навчального клімату», атмосфери як корисності й важливості навчання, а й наполегливої необхідності постійного вдосконалювання знань); адміністративні заходи – створення умов «нетерпимості» до небажаючих вчитися (відмови від підвищення в посади й т.д.); законодавчі заходи – ліцензування на 3-5 років із наступної атестацією. Одночасно державні службовці США мають право інформацію про внутрішньовідомчих вакансії і конкурсах з їхньої заміщення, можливостях підвищення рівня освіти, порядку проходження перекваліфікації та т. буд.

Підвищення ролі керівників одна із ключових напрямів робіт із формування ефективного публічного адміністрування.

Аналіз досвіду роботи керівників розвинених країн дає можливість окреслити низку проблем, які існують в публічному адміністрування зарубіжних країн. Проблеми нормативно-правового і інформаційного забезпечення державної служби за кордоном можна розглядати, як інструмент проведення кадрової політики, проте ці проблеми також є предметом дослідження під час проведення кадрової політики. Разом з тим він є необхіднимобліком нормативно-правових та інформаційних аспектів.

До основних проблем проведення кадрової політики віднесено:

- розробка концептуальних засад кадрової політики (кадрові і концепції) органів державної служби;
- методології аналізу (моніторингу) кадрового потенціалу параметрів кадрової статистики;
- методики прогнозування потреб у кадрах державної служби;
- відпрацювання форм вдосконалення кадрового складу органів структурі державної влади (приймання і відбір кадрів, просування службовими шаблями, вивільнення кадрів);
- координація роботи кадрових служб;

- формування методів оцінки персоналу державної служби;
- відпрацювання форм стимулювання (матеріального й моральної);
- діяльності кадрів державної служби;
- порядку проходження державного служби;
- функцій, правий і обов'язків (компетенції) державного службовця;
- формування вимог до претендентів при посаді державних службовців органів державної служби;
 - розробка процедур (механізму) і критеріїв добору осіб. вперше вступників на державну службу} до органів служби;
 - відпрацювання порядку заміщення посад державних службовців на основі;
 - взаємозв'язку процесу підвищення на службі з професійною навчанням (підвищенням кваліфікації, і перепідготовкою);
 - аналіз роботи федеральних органів структурі державної влади перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
 - координація робіт навчальних закладів, які ведуть підготовку, перепідготовкою і підвищення кваліфікації державних службовців (зокрема порядок їх створення і ліцензування програм навчання);
 - розробка системи безперервного навчання державних службовців (визначення потреб у навчанні, відбір навчання, основи, а мотивація напрями навчання, визначення напрямів навчання, оцінка ефективності навчання з результатами практичної діяльності);
 - організація навчання державних службовців різних посадових категорій;
 - розробка принципів організації та фінансування навчання державних службовців на федеральному і регіональному рівнях;
 - розробка показників чисельності та обсягів підготовка, перепідготовку і на підвищення кваліфікації;
 - організація стажування державного службовця;

- розробка програм навчання дітей і їх науково-методичною експертизи, системи управління рівнем кваліфікації педагогічних кадрів у навчальних закладах;

- організація науково-дослідницьких робіт у сфері державної служби;

- розробка методики формування кваліфікаційних характеристик і професіограм державних службовців, систем проведення атестацій і кваліфікаційних іспитів;

- формування системи об'єктивних характеристик професійної діяльності (рівнів компетентності та професіоналізм) посадової особи; обмежень і соціальних гарантій, пов'язаних із державною службою;

- проведення ранжирування посад державних службовців (зокрема формування принципів, регламентація, виявлення правових, матеріальних й організаційних наслідків ранжирування);

- розробка класифікаційних стандартів державних посад;

- облік кадрового потенціалу резерву кадрів державної служби;

- ведення системи соціального забезпечення державного службовця (звільнення, вихід відставку, вихід резерв, пенсійне) забезпечення).

Перелік перелічених проблем є орієнтовним. Умовно їх можна узагальнити за такими класами:

- організація підбору і розстановки кадрів;

- проходження державної служби;

- визначення критеріїв відбору кадрів рівнів їх професіоналізму;

- організація перепідготовки і підвищення кадрів;

- координація робіт кадрових служб і навчальних закладів, котрі займаються перепідготовкою і підвищення кваліфікації кадрів;

- проблеми методологічного характеру.

Аби вирішити дані проблеми необхідно створити механізм реалізації кадрових рішень на відповідних організаційних структурах державної влади федеральних і регіональних рівнів.

До раціональних тенденцій зарубіжного досвіду функціонування інституту публічної служби, які доцільно рекомендувати до адаптації в умовах України, належить необхідність розмежування публічної служби і державної (які співвідносяться як ціле і часткове), посилення мотивації службовців, розробку механізмів підвищення мобільності службовців.

Висновки до першого розділу

Методологію формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. З огляду на багатогранність проблеми, що досліджується, її актуальність, невивченість доцільно зосередити увагу на уточненні окремих теоретичних положень. Методологічний аналіз дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах базується на принципі культурної спрямованості розвитку публічного адміністрування. Управлінська діяльність керівників втілює в собі різноманітні можливості і включає множину не тільки необхідних, але і випадково сформованих можливостей. Це по-новому ставить вирішення проблем спрямованості дослідження підвищення формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування як прогресу, що допомагає зрозуміти існуючі в суспільстві складність процесів розвитку публічного адміністрування в умовах модернізації українського суспільства.

У ході аналізу наукової літератури з теми магістерської роботи було розглянуто понятійно-категоріальний апарат формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування та розглянуто основні поняття. Аналіз зарубіжного досвіду формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування дав змогу сформулювати ряд напрямів, які було би доречно впроваджувати в роботі вітчизняних керівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1. Організаційно-управлінська структура Запорізької міської ради

Запорізька міська рада представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування. Загальний склад міської ради встановлюється в межах, що визначені законодавством, рішенням міської ради, яке приймається перед кожними черговими виборами депутатів міської ради. Депутати міської ради працюють на громадських засадах. На час сесій, засідань постійних комісій міської ради, а також для здійснення депутатських повноважень в інших, передбачених законом випадках, депутат звільняється від виконання виробничих або службових обов'язків з відшкодуванням йому середнього заробітку за основним місцем роботи та інших витрат, пов'язаних з депутатською діяльністю, за рахунок бюджету міста. Міська рада правомочна розглядати і вирішувати питання, віднесені Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами до її відання.

Перша сесія міської ради збирається на своє пленарне засідання не пізніше як через місяць після обрання у правомочному складі. Її відкриває та веде голова територіальної виборчої комісії. Він інформує про обраних депутатів ради та міського голову. Сесії міської ради скликаються відповідно до Регламенту міської ради. Рішення про скликання сесії міської ради доводиться до відома депутатів і населення не пізніше, як за 10 днів до сесії.

До компетенції міської ради належать питання:

- 1) затвердження регламенту ради;
- 2) утворення і ліквідація постійних та інших комісій ради, затвердження та зміна їх складу, обрання голів комісій;
- 3) утворення виконавчого комітету ради, визначення його чисельності, затвердження персонального складу; внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск;
- 4) обрання за пропозицією міського голови на посаду та звільнення з посади секретаря ради;
- 5) затвердження за пропозицією міського голови структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів, витрат на їх утримання;
- 6) затвердження плану роботи ради та заслуховування звіту про його виконання;
- 7) заснування засобів масової інформації ради, призначення і звільнення їх керівників;
- 8) заслуховування звіту міського голови про діяльність виконавчих органів ради;
- 9) заслуховування звітів постійних комісій, керівників виконавчих органів ради та посадових осіб, яких вона призначає або затверджує;
- 10) заслуховування повідомлень депутатів про роботу в раді, виконання ними доручень ради;
- 11) розгляд запитів депутатів, прийняття рішень по запитах;
- 12) прийняття рішень щодо дострокового припинення повноважень депутата ради в порядку, встановленому законом;
- 13) скасування актів виконавчих органів міської ради, які не відповідають Конституції чи законам України, іншим актам законодавства, рішенням міської ради, прийнятим у межах її повноважень;
- 14) прийняття рішення щодо дострокового припинення повноважень міського голови у випадках, передбачених Законом України “Про місцеве

самоврядування в Україні ”;

15) визначення відповідно до закону кількісного складу ради;

16) прийняття рішення про проведення місцевого референдуму;

17) прийняття, відповідно до законодавства, рішень щодо організації проведення референдумів та виборів місцевого самоврядування та міського голови;

18) прийняття рішень про наділення органів самоорганізації населення окремими власними повноваженнями органів місцевого самоврядування, а також про передачу коштів, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для їх здійснення;

19) прийняття рішень про об'єднання в асоціації або вступ до асоціацій, інших форм добровільних об'єднань органів місцевого самоврядування та про вихід з них;

20) затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку міста, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування;

21) затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; затвердження звіту про виконання бюджету;

22) встановлення місцевих податків і зборів та розмірів їх ставок у межах, визначених законом;

23) утворення цільових фондів, затвердження положень про ці фонди;

24) прийняття рішень щодо випуску місцевих позик;

25) прийняття рішень щодо отримання позик з інших місцевих бюджетів та джерел їх отримання, а також щодо передачі коштів з місцевого бюджету;

26) прийняття рішень щодо надання відповідно до чинного законодавства пільг по місцевих податках і зборах;

27) встановлення для підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади, розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету після сплати передбачених законодавством податків;

28) прийняття рішень щодо відчуження відповідно до закону комунального майна; затвердження місцевих програм приватизації, а також переліку об'єктів комунальної власності, які не підлягають приватизації; визначення доцільності, порядку та умов приватизації об'єктів права комунальної власності; вирішення питань про придбання у встановленому законом порядку приватизованого майна, про включення до об'єктів комунальної власності майна, відчуженого в процесі приватизації, договір про купівлю-продаж якого розірвано у встановленому порядку або визнано недійсним, про створення, ліквідацію, реорганізацію та перепрофілювання підприємств, установ та організацій комунальної власності територіальної громади;

29) прийняття рішень про передачу іншим органам окремих повноважень щодо управління майном, яке належить до комунальної власності територіальної громади, визначення меж цих повноважень та умов їх здійснення;

30) створення у разі необхідності органів і служб для забезпечення здійснення з іншими суб'єктами комунальної власності спільних проектів або спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій, визначення повноважень цих органів (служб); та інші.

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь управлінці всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

Ці схеми застосовуються для вирішення низки завдань: визначення ролей і обов'язків всього персоналу в межах організації; встановлення ієрархічної структури повноважень, влади і процесу прийняття рішень; формування комунікаційних каналів і потоків інформації, включаючи правила підпорядкування і методи регулювання, що відносяться до методик звітності; формування механізму контролю з визначенням ступеню централізації та масштабу контролю; визначення функцій і управлінських завдань.

Організаційна структура (додаток А) є базисом оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу [63].

В Запорізькій міській раді згідно з преамбулою статуту з метою врахування історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей місцевого самоврядування в м. Запоріжжі, усвідомлюючи свою відповідальність за долю міста та його мешканців, збереження й примноження його досягнень і традицій міста металургії та машинобудування, науки та культури;

спираючись на славетну історію міста металургії та машинобудування, науки та культури;

враховуючи досвід управління міським господарством у м. Запоріжжі, а також передовий досвід міського розвитку, прагнучи досягти найвищих світових стандартів у життєдіяльності міста та забезпеченні жителів міста комунальними послугами;

дбаючи про подальше забезпечення промислово-економічного, екологічного, наукового, освітнього та соціально-культурного розвитку міста, підвищення рівня життя та створення умов для задоволення соціально-культурних та економічних потреб жителів міста;

усвідомлюючи, що місцеве самоврядування є найефективнішою формою управління територіальною громадою, що забезпечує підвищення добробуту її членів, вільний розвиток особистості, зростання політичної, соціально-економічної, наукової, просвітницької та моральної ролі міста в суверенній Україні,

керуючись Конституцією України, Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”, іншими законами України, а також беручи до уваги Європейську хартію місцевого самоврядування;

після всебічного публічного обговорення ухвалює Статут територіальної громади м. Запоріжжя.

Згідно статуту територіальної громади м. Запоріжжя, розділу 2 ст.9 Запорізька міська рада здійснює систему місцевого самоврядування в м. Запоріжжі самостійно так і через виконавчі органи. Робота Запорізької міської ради направлена на поліпшення системи сталого розвитку міста, міське планування, економічний розвиток міста, діяльність з вирішення екологічних питань міста, забезпечення громадського порядку та громадської безпеки, соціальний захист населення та підтримку місцевих товаровиробників, малого та середнього підприємництва.

Відділ по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради здійснює свою діяльність згідно Конституції України, Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закону України «Про доступу до публічної інформації», Закону України «Про інформацію».[27]

На рисунку А.1 добре видно, що конкретним органом, на плечі якого покладена більша частина організаційних питань є відділ по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради.

Відділ по роботі із зверненнями громадян утворений для здійснення організаційно-функціональних повноважень з метою забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку міста, ефективного використання його природних, трудових і фінансових ресурсів.

Рисунок 2.1. Офіційний портал Запорізької міської ради

Відділ по роботі із зверненнями громадян є виконавчим органом виконавчого комітету Запорізької міської ради.

Відділ по роботі із зверненнями громадян підпорядкований міському голові, безпосередньо - керуючому справами виконкому міської ради, підзвітний та підконтрольний міській раді.

Відділ по роботі із зверненнями громадян у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України і іншими нормативно-правовими актами центральних і місцевих органів влади, прийнятих в межах їхньої компетенції, вимогами Державного стандарту України ДСТУ ISO 9001:2009, Міжнародного стандарту ISO 9001:2008 і цим положенням.

Діяльність відділу по роботі із зверненнями громадян здійснюється на підставі Законів України «Про звернення громадян», «Про місцеве самоврядування в Україні», регламенту виконавчого комітету міської ради.

Структуру виконавчого комітету міської ради, в склад якої входить відділ, затверджує міська рада за пропозицією міського голови.

Відділ очолює керівник, який призначається та звільняється з посади

міським головою.

Працівники відділу по роботі із зверненнями громадян призначаються та звільняються з посади міським головою у відповідності з вимогами чинного законодавства.

Виконком міської ради здійснює організаційне та матеріально-технічне забезпечення роботи відділу.

Основними завданнями Відділу по роботі із зверненнями громадян є:

- організація особистого прийому міського голови та його заступників з питань діяльності виконавчих органів заради, організація розгляду звернень, що надійшли на годину особистих прийомів;

- організація розгляду письмових звернень громадян (які громадяни надали особисто або надіслали поштою);

- здійснення попереднього розгляду письмових пропозицій, заяв і скарг громадян;

- контроль за термінами виконання доручень посадових осіб виконавчого комітету міської ради щодо розгляду звернень громадян та додержанням вимог Закону України «Про звернення громадян»;

- у межах делегованих повноважень органам місцевого самоврядування відділ готує документи, які регламентують порядок розгляду звернень громадян (рішень виконавчого комітету щодо розгляду звернень громадян, розпоряджень міського голови щодо організації особистого прийому громадян посадовими особами виконавчого комітету міської ради, організації розгляду усних та письмових звернень громадян, про припинення розгляду звернень деяких громадян тощо);

- здійснення контролю за роботою зі зверненнями громадян у виконавчих органах міської ради, комунальних підприємствах, організаціях та установах міста;

- надання консультативної допомоги громадянам з питань структури міської ради та її виконавчих органів, рекомендацій про найефективніші шляхи розв'язання проблем, з якими вони приходять до виконавчого комітету

міської ради.

- забезпечення безперешкодного здійснення конституційних прав громадян звертатися з пропозиціями, заявами, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів;

- забезпечення чіткої організації особистого прийому громадян, виїзних прийомів громадян з особистих питань керівництвом міськвиконкому у поза робочий час за місцем роботи та проживання громадян;

- організація електронного обліку усних і письмових звернень громадян;

- здійснення контролю за своєчасним розглядом пропозицій, заяв і скарг громадян виконками районних рад, структурними відділами міськвиконкому, підприємствами, організаціями незалежно від форм власності;

- підготовка пропозицій і висновків по зверненнях громадян для наступної доповіді керівництву міськвиконкому;

- вивчення і узагальнення пропозицій, заяв і скарг громадян, які надійшли у міськвиконком, підготовка інформаційних матеріалів (довідок, пропозицій) керівництву міськвиконкому про причини письмових і усних звернень громадян, а також повторних звернень та звернень в органи влади вищого рівня;

- підготовка періодичних довідок про стан роботи із зверненнями громадян у виконавчому комітеті міської ради для направлення в обласну державну адміністрацію;

- підготовка та узагальнення відповідей на звернення громадян, які звернулися до органів влади вищого рівня;

- організація і здійснення перевірок ведення діловодства по зверненнях громадян в структурних підрозділах міськвиконкому, підприємствах і організаціях незалежно від форм власності;

- здійснення контролю за виконанням рішень і розпоряджень виконавчого комітету міської ради, які приймаються по зверненнях

громадян;

- організація і здійснення перевірок виконання Указу Президента України від 07.02.2008 № 109/2008 «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування» в структурних підрозділах виконкому міської ради, на підприємствах і організаціях незалежно від форм власності;

- здійснення інформаційно-довідкової роботи з питань компетенції відділу по роботі із зверненнями громадян. Направлення повідомлень та відповідей громадянам щодо результатів розгляду їх звернень;

- забезпечення збереження поточного архіву щодо звернень громадян та передача справ в архів для довгострокового та постійного збереження;

- надання методичної допомоги структурним підрозділам міськвиконкому, виконавчим комітетам районних рад, підприємствам, організаціям (незалежно від форм власності) в організації роботи із зверненнями громадян, вивчення і розповсюдження передового досвіду цієї роботи.

Працівники відділу по роботі із зверненнями громадян мають право:

1. За погодженням з керуючим справами виконавчого комітету міської ради повертати відділам, управлінням та іншим виконавчим органам міської ради, виконкомам районних рад, підприємствам, установам і організаціям незалежно від форм власності неповні та формальні відповіді на звернення громадян, а також подані з порушенням існуючих вимог діловодства за зверненнями громадян.

2. Установлювати виконавцям терміни розгляду звернень громадян згідно Закону України «Про звернення громадян».

3. Перевіряти стан роботи із зверненнями громадян та виконання Указів Президента України та інших законодавчих актів щодо цієї роботи у відділах, управліннях та інших виконавчих органах міської ради, виконавчих комітетах районних рад, підприємствах, установах і організаціях незалежно

від форм власності.

4. Керівник відділом має право вимагати від відділів, управлінь та інших виконавчих органів міської ради, виконавчих комітетів районних рад, підприємств, установ та організацій міста надання своєчасної та якісної інформації про результати розгляду звернень громадян, отримувати від них необхідну для виконання своїх завдань та функцій інформацію, брати участь у розгляді питань, що стосуються діяльності відділу та приймати рішення в межах своїх повноважень.

Отже, можна зробити певний висновок, що організаційна структура Запорізької міської ради відноситься більше до класу лінійних організаційних структур, так як саме між елементами лінійної структури існують одноканальні взаємодії. За такої організаційної структури управління, кожний підлеглий має лише власного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі. При цьому можна виділити певні переваги, характерні даній організаційній структурі лінійного типу, наприклад чіткість взаємовідносин, однозначність команд, оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень, надійний контроль. Але керівник при цьому має бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати будь-які стратегічні й поточні питання діяльності підпорядкованих йому підрозділів, і старатися заохочувати ініціативу підлеглих, яка все-таки може існувати, і бути серед набору недоліків, коли керівництвом спеціально обмежується проявлення ініціативи працівників, особливо нижчих рівнів.

2.2. Діагностика проблем формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування

Слово «діагностика» від слова «діагноз», у перекладі з грецької означає розпізнавання, визначення. У повсякденному житті, вживаючи слово „діагноз“, ми і маємо на увазі, по-перше, констатацію результатів дослідження когось чи чогось, по-друге, висновок за результатами на основі показників, нормативів, характеристик тощо.

Діагностика (від грец. *diagnosis* - розпізнавання) передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення. У процесі діагностики визначаються стратегічні проблеми, як організації, так і окремо обраних працівників, а також причини їх виникнення.

Діагноз – це щось конкретне, фіксоване за часом і таке, що має адресну прив'язку. Можливість установити діагноз нам дозволяє така дослідницька категорія, як діагностика. Діагностика – визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, пошук у них слабких ланок і „вузьких місць“. Діагностика – це не одноразовий акт, а процес, який здійснюється в часі й просторі. Процес діагностики – дослідницький, пошуковий, пізнавальний. Найбільш корисне застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління. Перш ніж докладніше зупинитися на процесі, необхідно визначити, що може бути об'єктом діагностування, мету та задачу діагнозу, базові параметри та інші супутні поняття.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість тощо). В основі управління

об'єктом діагнозу лежать конкретні управлінські процедури. Ціль діагностики - встановити діагноз об'єкта дослідження і зробити висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу. Реалізувавши мету на основі даних діагнозу, можна буде вибрати правильну та грамотну економічну (політичну, соціальну) політику, стратегію і тактику. Задачі діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи і способів їхньої реалізації. Не можна здійснювати управління на будь-якому господарському і управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Завдання діагностики тісно переплітаються з двома іншими завданнями - прогнозом і аналізом походження.

Діагностика стану проблем в органах публічного адміністрування - один з ефективних методичних прийомів, використовуваний при виборі стратегії.

Під проблемою звичайно розуміється невідповідність стану керованого об'єкта цілям, поставленим керівником. У практичному плані зміст терміна «проблема» - це труднощі, перешкоди, недостатність чого-небудь.

Стратегічна проблема відрізняється від слабких сторін в органах публічного адміністрування. Отже, у процесі діагностики визначаються проблеми в органах публічного адміністрування та конкретних її підрозділів, а також причини їх виникнення. Однією з найважливіших вимог при проведенні дослідження є вимога комплексності. Суть цієї вимоги полягає в тому, щоб забезпечити вивчення різних сторін діяльності в органах публічного адміністрування: зовнішнього середовища, системи управління, цілей, завдань і реалізованої стратегії, матеріальних ресурсів, фінансів, виробництва, продукції, кадрів та ін. Комплексний підхід повинен інтегруватися з функціональним підходом. У ході аналізу накопичується багато різноманітного матеріалу, на основі якого висуваються гіпотези вирішення існуючих проблем. Діагностика переходить у наступну фазу - постановка проблем.

Методи, які використовуються при діагностиці, аналогічні методам, що застосовують у своїй повсякденній роботі керівники в органах публічного адміністрування: бесіди з людьми, вивчення документів, участь у нарадах, вивчення статистичних матеріалів, спостереження і порівняння. Найбільш часто використовують такі методи: інтерв'ю, анкетування, аналіз документації, спостереження .

Інтерв'ю - найуніверсальніший метод пошуку і збору інформації. Існують інтерв'ю двох типів: вільне і формалізоване. Для вільного інтерв'ю характерне те, що дослідник не робить великого впливу на спрямованість бесіди. Він тільки іноді ставить опитуваному цільові питання. При проведенні формалізованого інтерв'ю роль дослідника активніша. Досліджуваний відповідає лише на запитання дослідника.

Анкетування призначене для виявлення конкретних проблем за допомогою великого кола осіб.

Аналіз документації. У ході обстеження аналізуються звіти про діяльність в органах публічного адміністрування від 2 до 5 років і нормативні матеріали (засновницькі документи, колективний договір, організаційна структура, посадові інструкції, положення про організацію й окремі підрозділи, стандарти, технологічні карти, окремі норми і нормативи витрат матеріалів, тимчасові норми й ін.).

Спостереження. За допомогою спостережень одержують дані, що не фіксуються в документах. Як приклад можна назвати такі види спостережень: ознайомлення з усіма підрозділами в органах публічного адміністрування, спостереження за організацією роботи в підрозділах, спостереження за роботою окремих керівників і робітників у цих відділах, спостереження дослідника під час інтерв'ю, коли він чекає відповіді на питання, організує групову роботу тощо.

Якісний та кількісний склад Запорізької міської ради виконаний за методом аналізу документації.

Робота з кадрами та кадровим резервом у виконавчих органах

Запорізької міської ради спрямована на виконання Закону України „Про службу в органах місцевого самоврядування”, на забезпечення добору та укомплектування посад кваліфікованими кадрами і ведеться у відповідності до Положення про організацію роботи з кадрами органів місцевого самоврядування м. Запоріжжя, затвердженого розпорядженням міського голови від 14.09.2001 № ІЗООр зі змінами, внесеними розпорядженням міського голови від 14.06.2002 № 1071р, згідно з Планом роботи з кадрами виконавчих органів міської ради, затвердженим розпорядженням міського голови від 28.12.2015 № 1638р.

Всі виконавчі органи міської ради у своїй діяльності керуються Конституцією України, Законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, рішеннями обласної ради, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, рішеннями міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови.

Розподіл обов'язків між міським головою та його заступниками визначений рішенням виконавчого комітету міської ради від 04.03.2004 №47 „Про розподіл обов'язків між міським головою та його заступниками” зі змінами, внесеними рішеннями виконавчого комітету міської ради від 26.08.2004 №309, 28.10.2004 №399. З метою оперативності та якості управлінської діяльності міська рада рішенням від 25.09.2012 №15 дозволила міському голові вносити зміни до штатної чисельності апарату ради та її виконавчих органів у межах загальної чисельності, затвердженої рішеннями ради.

Виконавчі органи міської ради працюють на підставі положень, затверджених рішеннями міської ради. Відділи виконавчого комітету міської ради працюють, керуючись положеннями, затвердженими рішенням виконкому міської ради від 27.12.2001 № 472. Структурні підрозділи виконавчих органів міської ради керуються положеннями, затвердженими розпорядчими документами виконавчих органів. В положеннях визначені

завдання, функції, права виконавчих органів та їх структурних підрозділів, обумовлена організація їх роботи. На підставі положень про структурні підрозділи розроблені посадові інструкції працівників всіх виконавчих органів міської ради.

Штатна чисельність виконавчих органів міської ради складає 1602,5 одиниці, з них посад посадових осіб місцевого самоврядування - 1333 одиниці (83,2%). На 01 листопада 2015 року у виконавчих органах міської ради 76 вакансій посадових осіб місцевого самоврядування, трудові відносини оформлені зі 1292 посадовими особами, з яких - 191 чоловіки (14,8%) і 1101 жінки (85,2%).

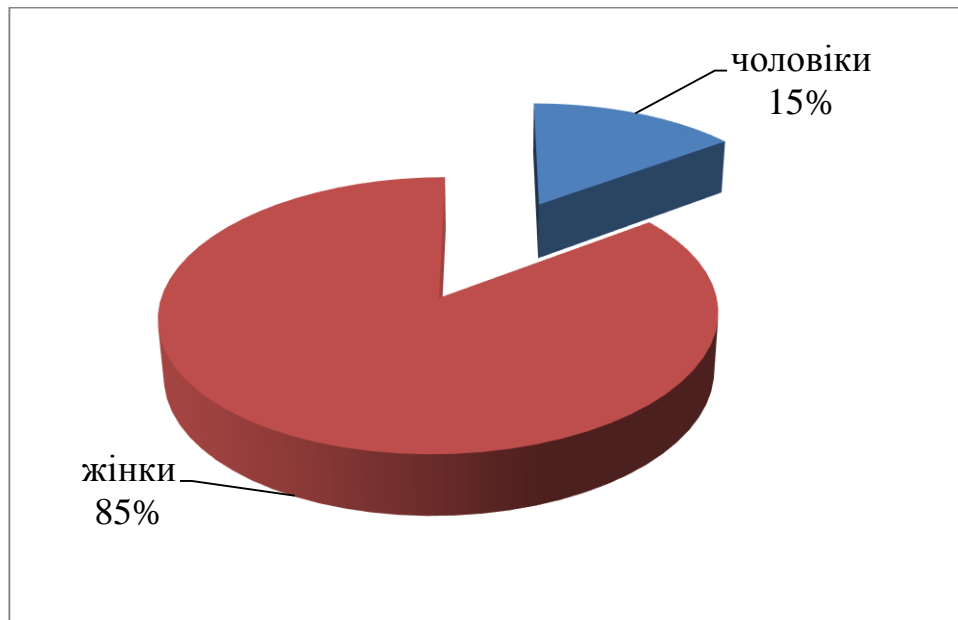


Рисунок 2.2. Гендерний склад посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради

За віком переважають особи, вік яких від 41 до 50 років - 443 особи (34,3%) - за аналогічний період 2015 року - 445 осіб (35,5%) , від 31 до 40 років - 273 особи (21,1%) - за аналогічний період 2015 року - 266 осіб (21,2%), від 51 до 55 (жінки) 60 (чоловіки) - 251 особа (19,4%)- за аналогічний період 2015 року - 275 осіб (21,9%), віком до 30 років - 246 осіб (19,1%) проти 220 осіб (17,5%) 2015 року, понад 55 (60) років - 79 осіб (6,1%) проти 48 осіб (3,8%) минулого року. Таким чином, збільшилась кількість як

молоді, залученої до роботи в органах місцевого самоврядування, так і людей, яким продовжено термін перебування в органах місцевого самоврядування.

Постійно аналізується якісний склад посадових осіб місцевого самоврядування та відстежується динаміка досягнення посадовими особами граничного віку перебування на службі в органах місцевого самоврядування.

За звітний період 2015 року звільнилось 83 осіб. З них 39 осіб (33,6%) - у зв'язку з досягненням граничного віку перебування на службі в органах місцевого самоврядування, проти 31 особи (29,8%) аналогічного періоду минулого року.

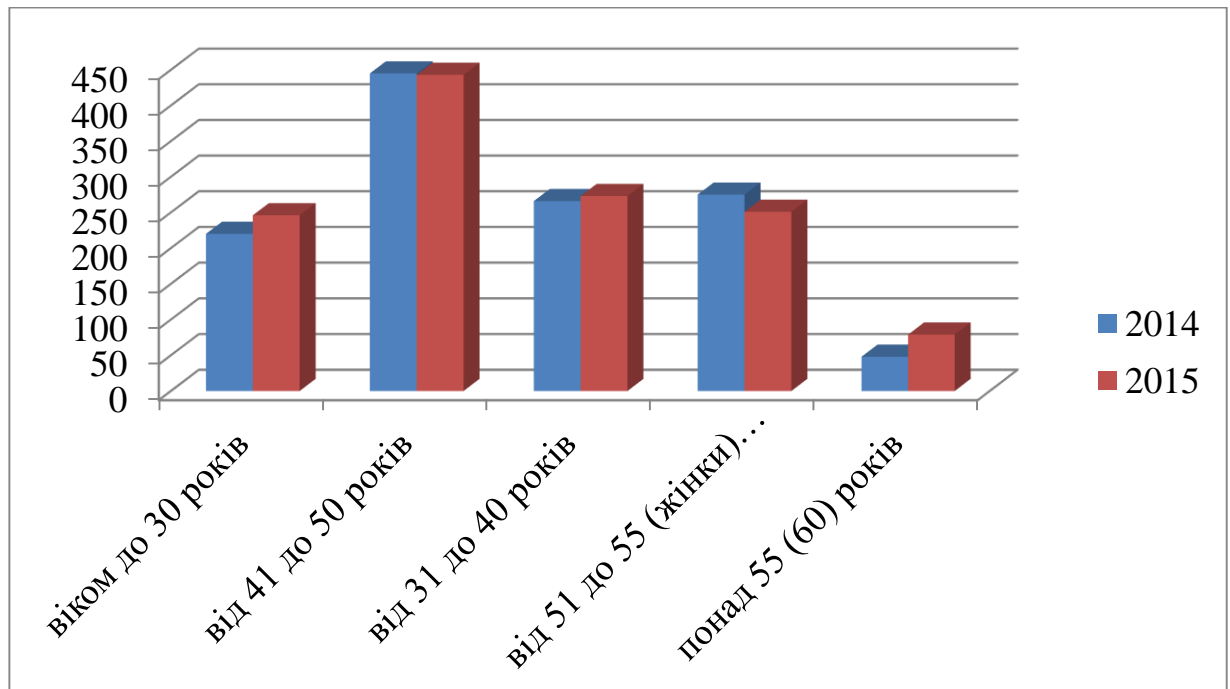


Рисунок 2.3. Віковий склад посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради

Практика по застосуванню продовження терміну перебування на службі у виконавчих органах міської ради в цілому себе виправдовує, оскільки це дає можливість планомірно змінювати кадри посадових осіб місцевого самоврядування, дотримуватись балансу між досвідченими та молодими службовцями.

З 146 осіб, призначених за 10 місяців 2015 року, на конкурсній основі

прийнято 118 осіб (80,8% проти 89,7% за аналогічний період 2014 року), з них як виняток 13 осіб (8,9% проти 21,8% в минулому році). Збільшилась кількість осіб (з 2 осіб за аналогічний період 2014 року до 9 посадових осіб в поточному році), призначених відповідно до постанови Кабінету Міністрів України 15.02.02 №169 „Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців" з кадрового резерву після успішно складеного іспиту. Це говорить про те, що значна увага в цьому напрямі зосереджена на якісному формуванні кадрового резерву, роботі з молоддю та професійному навчанні працівників.

З метою підготовки кадрового резерву на посади спеціалістів продовжено роботу по укладеному договору про наміри між виконавчим комітетом Запорізької міської ради та Запорізьким національним університетом.

Згідно з цим договором працівники та посадові особи місцевого самоврядування виконавчих органів міської ради мають змогу здобувати безкоштовно вищу освіту, що сприяє їх подальшому просуванню по службі. За період навчання вони проходять стажування, під час якого набувають певного професійного досвіду, залучаються до підготовки документів, семінарів, нарад. Виконавчий комітет бере на себе обов'язки надавати місця для проходження студентами ознайомчої, виробничої та переддипломної практик, а ЗНУ - здійснювати підготовку спеціалістів на замовлення міськвиконкому, надавати методичну допомогу у розробленні програм перепідготовки спеціалістів, сприяти підвищенню кваліфікації спеціалістів, організовувати консультації з правових питань, допомагати в організації науково-практичних, навчально-методичних конференцій та нарад з удосконалення роботи.

Аналізуючи освітній рівень посадових осіб виконавчих органів міської ради слід відзначити, що хоча на сьогодні у виконавчих органах міської ради переважають особи з вищою освітою - 1003 особи (77,6%), проте понад 20% посадових осіб не мають повної вищої освіти: незакінчену вищу та базову

вищу освіту мають 62 особи (4,8%); середню спеціальну освіту - 171 особа (13,3%); середню - 56 осіб (4,3%).

За аналогічний період 2014 року наявні такі показники: за освітнім рівнем також переважали особи з вищою освітою - 985 осіб (78,5%), незакінчену вищу та базову вищу освіту мали 38 осіб (3%), середню спеціальну освіту -- 185 осіб (14,8%), середню - 47 осіб (3,7%). За рахунок притоку молоді в 2015 році збільшився відсоток осіб, які мають незакінчену вищу та базову вищу освіту.

Освітній рівень посадових осіб виконавчих органів міської ради підвищується як за рахунок призначених осіб, так і за рахунок осіб, які закінчили вищі навчальні заклади III - IV рівнів акредитації без відриву від роботи (на цей час 67 посадових осіб місцевого самоврядування навчаються у вищих навчальних закладах).

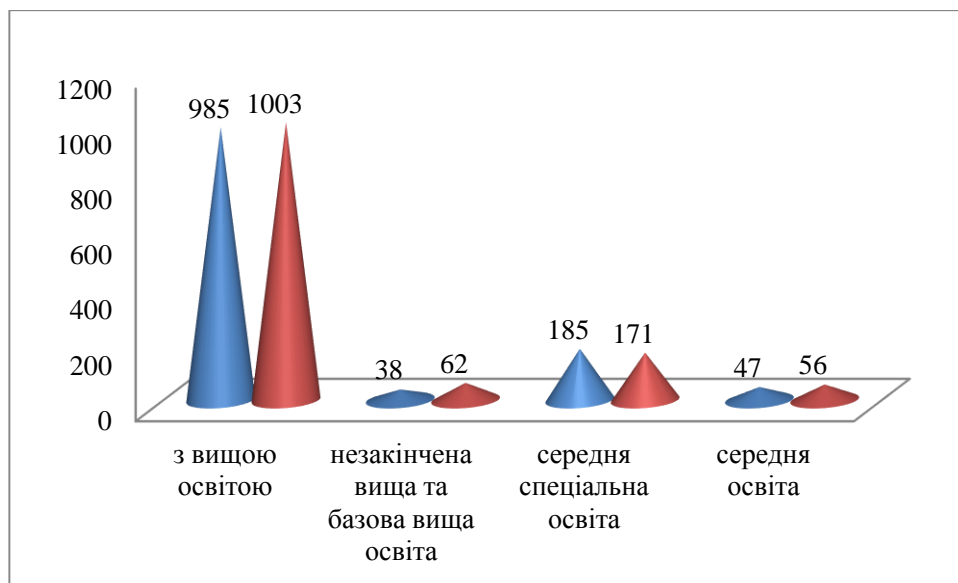


Рисунок 2.4. Освітній рівень посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради

Крім того, підвищення освітнього рівня здійснюється на курсах підвищення кваліфікації, на апаратних навчаннях, які проводяться у виконавчому комітеті та районних адміністраціях міської ради.

Протягом 10 місяців 2015 року на курсах підвищення кваліфікації свій

освітній рівень підвищило 112 посадових осіб, проти 176 посадових осіб за відповідний період минулого року.

Згідно з тематичним планом на 2015 рік за 10 місяців поточного року було проведено 10 апаратних навчань, на яких вивчалися актуальні питання життєдіяльності міста. В них взяли участь працівники виконавчого комітету та районних адміністрацій міської ради, в загальній кількості 665 осіб.

У виконавчих органах міської ради просування по службі здійснюється, як правило, за результатами стажування. За звітний період 2015 року переведено на вищі посади 87 осіб, з них 71 особа (81,6% проти минулорічного показника 88,2%) за підсумками стажування. Приємно відзначити, що за 10 місяців поточного року збільшилась кількість осіб, переведених на вищі посади з кадрового резерву - з 6 (7,8%) до 14 (16%), що свідчить про підвищення дієвості кадрового резерву. Шляхом конкурсного відбору на вищі посади переведено 2.

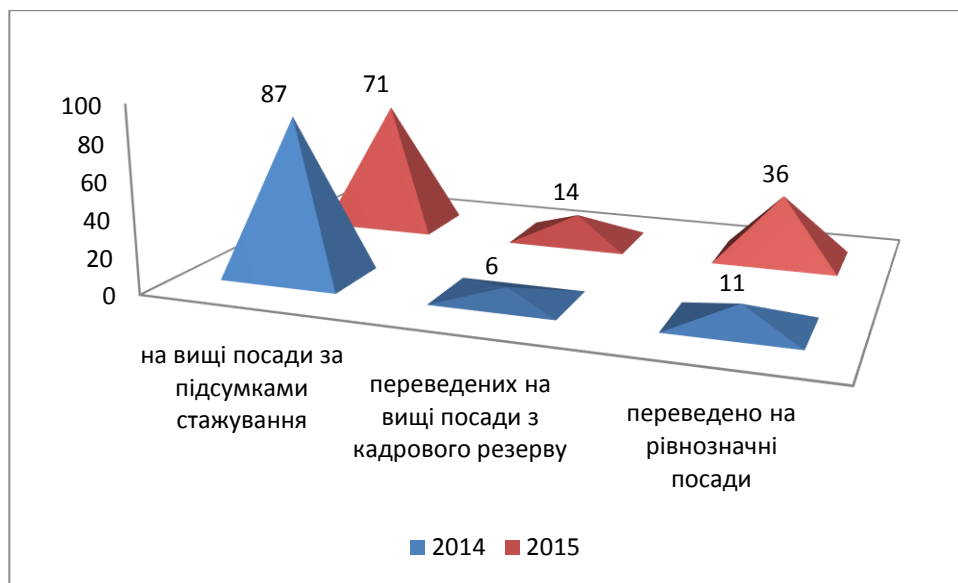


Рисунок 2.5. Просування по службі посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради

На рівнозначні посади у 2015 році переведено 36 осіб проти 11 за аналогічний період 2014 року. Таке збільшення кількості працівників, переведених на рівнозначні посади, пояснюється приведенням штатних розписів виконавчих органів міської ради у відповідність до постанови

Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268 „Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів”.

Відповідно до статті 15 Закону України „Про службу в органах місцевого самоврядування” у 2015 році 89 посадовим особам, які успішно відпрацювали на посаді 2 роки, підвищено ранг посадової особи (за аналогічний період 2014 року - 67 особам). При просуванні по службі ранг посадової особи місцевого самоврядування підвищено 47 посадовим особам проти 29 у 2014 році.

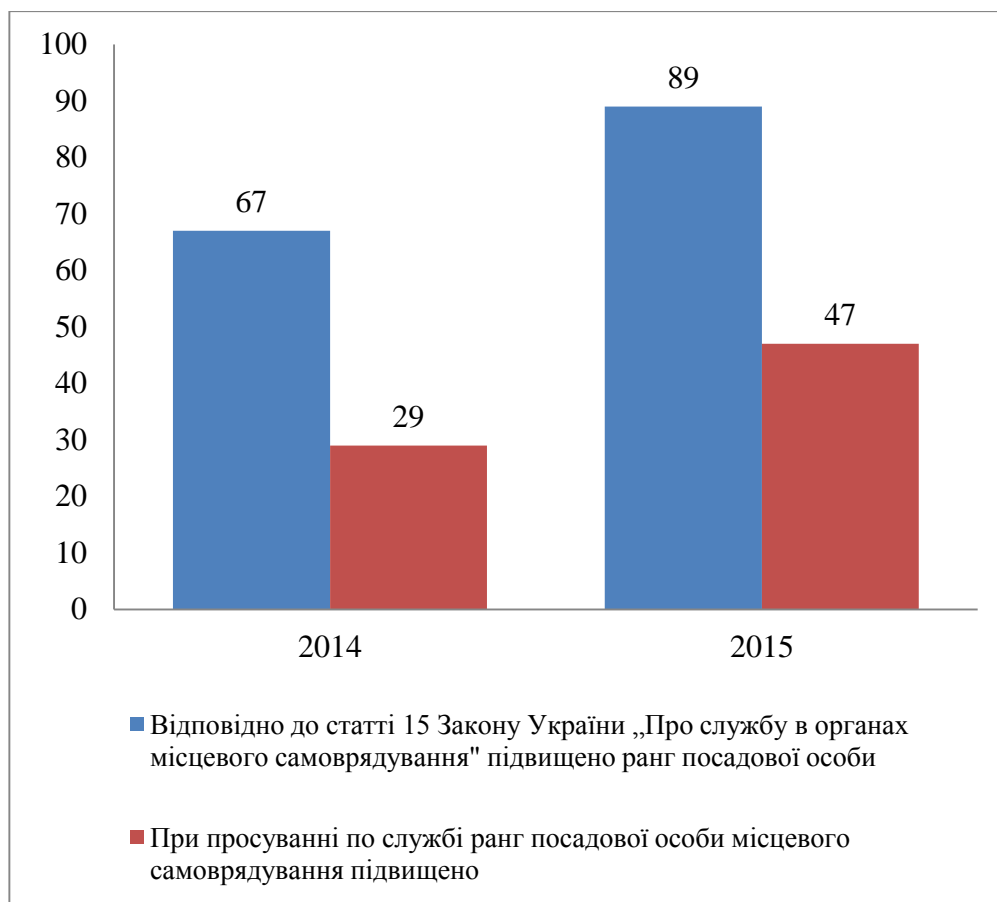


Рисунок 2.6. Підвищення рангу посадовим особам виконавчих органів Запорізької міської ради

Слід зазначити, що при наданні клопотань з кадрових питань трапляються порушення, зокрема:

- недодержання термінів подання документів на призначення, переведення, звільнення; до терміну присвоєння чергового рангу;

- подання документів не в повному обсязі, особливо при продовженні терміну служби в органах місцевого самоврядування;

- випадки порушення порядку встановлення надбавок за високі досягнення у праці, особливий характер роботи та інтенсивність праці (в управлінні з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення міської ради).

Згідно з Загальним порядком проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, затвердженими наказом Головного управління державної служби України від 31.10.2013 №122, на виконання розпорядження міського голови від 06.12.2013 № Ібббр «Про проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків та завдань» у 2014 року було проведено щорічну оцінку виконання обов'язків і завдань посадовими особами місцевого самоврядування виконавчих органів міської ради за рік.

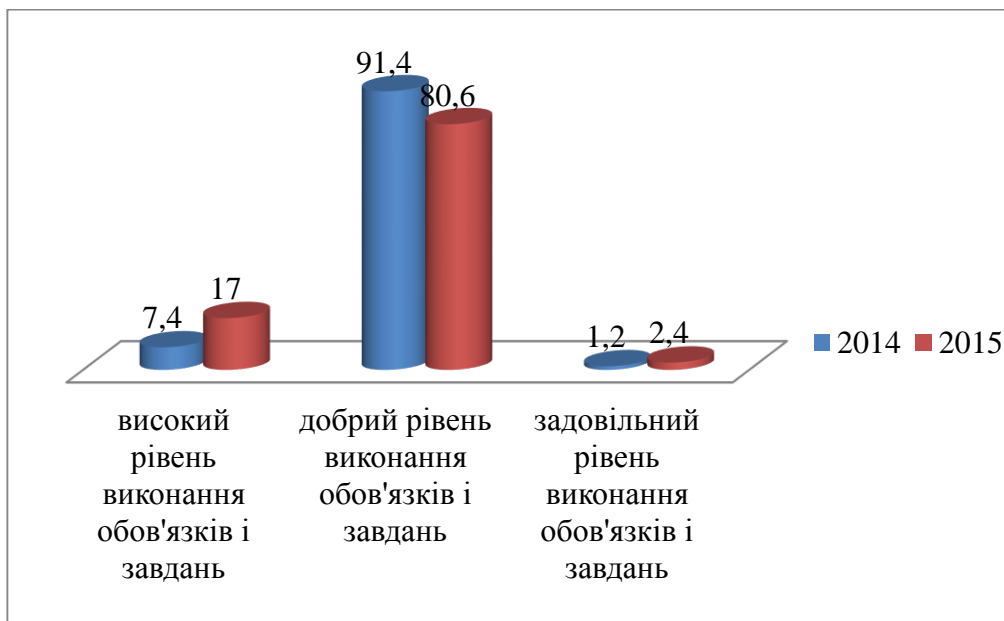


Рисунок 2.7. Результати щорічної оцінки посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради

З 1247 посадових осіб проаналізовано діяльність 834 осіб (66,9%). На високий рівень виконання обов'язків і завдань було оцінено діяльність 142 посадових осіб (17%) (66 осіб (7,4%) -- в минулому році), на добрий рівень -

672 посадових осіб (80,6%), на задовільний - 20 посадових осіб (2,4%).

Поряд з використанням практики, навичок і умінь досвідчених посадових осіб проводиться робота по залученню молоді до служби у виконавчі органи міської ради. 09.12.2013 розпорядженням міського голови №829р були затверджені заходи з підготовки та залучення молоді до служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання. Згідно з планом роботи з кадрами у виконавчих органах міської ради постійно проводиться робота за цим напрямком. Здійснення заходів аналізується щоквартально в усіх структурних підрозділах.

На підставі п.24 доручення Президента України від 15.01.1998 №1-14/22 „Про організацію стажування найбільш перспективних для державної служби студентів старших курсів вузів України в установах державної влади різних рівнів", розпорядження міського голови від 09.12.2013 № 829р „Про заходи з підготовки та залучення молоді до служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання", договорів про співробітництво з вищими навчальними закладами міста у виконавчих органах міської ради проводиться практика студентів старших курсів, під час якої керівники структурних підрозділів мають можливість вивчити ділові якості студентів. За звітний період 2015 року у виконавчих органах міської ради пройшли практику 33 студента, за аналогічний період 2014 року - 20 студентів.

Комітетом у справах сім'ї та молоді міської ради спільно з Всеукраїнською громадською організацією «Молодіжна альтернатива» реалізується проект, який передбачає стажування студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації у постійних комісіях міської ради. За підсумками відкритого конкурсу на право участі у проекті переможці конкурсу - студенти КПУ, ЗНУ, ЗНТУ, ЗДІА розподіляються за постійними комісіями міської ради, де впродовж кількох місяців вони проходять стажування.

За поточний період 2015 року на службу у виконавчі органи міської

ради призначено 78 осіб віком до 30 років, протягом звітного періоду 2014 року - 25. Простежується поступове зростання притоку молоді до служби в органах місцевого самоврядування, це пояснюється низкою об'єктивних причин: роз'ясненням щодо процедури прийняття у виконавчі органи міської ради; зростанням заробітної плати в системі місцевого самоврядування.

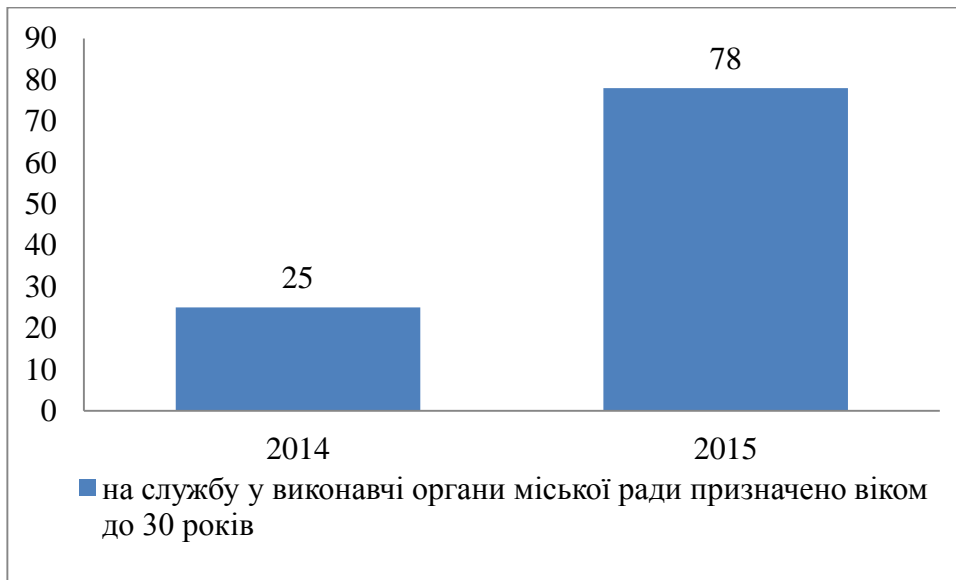


Рисунок 2.8. Залучено молоді віком до 30 років до служби в органах місцевого самоврядування

Вважаємо за доцільне звернутися до Кабінету Міністрів України з пропозицією спрощення процедури прийняття на службу в органи місцевого самоврядування випускників вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації, а саме - для залучення обдарованої молоді до служби в органах місцевого самоврядування, популяризації серед молоді професійної діяльності в органах місцевого самоврядування проводити призначення випускників, які одержали вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста, добре склали випускні іспити у вищих навчальних закладах, успішно пройшли стажування на посадах в органах місцевого самоврядування. Це б дозволило залучити до служби в органах місцевого самоврядування молодь з високим освітнім рівнем.

За досягнуті суттєві результати щодо покращення роботи галузей міського господарства практикується заохочення як працівників органів

місцевого самоврядування, так і працівникам підприємств, установ та організацій міста. Виконавчим комітетом міської ради затверджено Положення про Почесну грамоту виконавчого комітету Запорізької ради.

З початку року Почесною грамотою виконавчого комітету Запорізької міської ради нагороджено 24 посадові особи, 650 працівників підприємств та установ міста та 41 колектив (за відповідний період 2014 року - 15 посадовим особам, 602 працівникам підприємств та установ міста, 39 колективам). Подяки оголошено 13 посадовим особам, 17 працівникам підприємств та установ міста, 4 колективам (за 10 місяців 2014 року - 3 посадовим особам, 31 працівнику підприємств та установ міста, колективу - 1).

Процедура підбору кадрів для роботи в органах місцевого самоврядування має конкурсну основу і здійснюється конкурсними комісіями відповідно до вимог чинного законодавства. Протягом року проведено 7 конкурсів на заміщення вакантних посад: заступника голови районної адміністрації, двох головних спеціалістів відділу житлово-комунального господарства районної адміністрації, завідувача та головного спеціаліста сектору по культурі та спорту районної адміністрації та головного спеціаліста-бухгалтера відділу бухгалтерського обліку та звітності районної адміністрації. За результатами іспитів розпорядженням міського голови призначено на посади 5 осіб, у тому числі 2 - віком до 35 років. Також 1 особа була прийнята на керівну посаду з кадрового резерву

Для об'єктивної оцінки знань і вмінь, пошуку проблем підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні в сучасних умовах на прикладі керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради. Для діагностики внутрішніх проблем управлінської діяльності досліджуваного керівника та виділення його сильних сторін було використано такий метод дослідження, як анкетування. Для проведення анкетування було використано «методику дослідження взаємостосунків адміністрації та колективу». Вона містить у собі 21 ознаку, які характеризують його за 3 блоками: функціональним компонентом

управлінської діяльності, особистісними характеристиками та потенціалом, а також його авторитет у працівників.

Функціональний компонент управлінської діяльності складається з:

- інноваційного потенціалу (ознака 1);
- організаційного потенціалу (ознаки 3, 5, 8);
- уміння планувати свою діяльність (ознака 2);
- уміння використовувати владу (ознаки 4, 9);
- уміння приймати рішення (ознаки 6, 18);
- здатність контролювати оцінювання діяльності підлеглих (ознаки 7, 10);
- уміння підтримувати прагнення до розвитку підлеглих (ознаки 11, 12, 19).

Особистісні характеристики та комунікативний потенціал керівника оцінюються за ознаками 13, 15-17, 20.

Авторитет керівника у працівників оцінюється за ознаками 14 та 21.

За кожною ознакою підсумовується кількість балів (середній бал за оцінками працівників).

В анкетуванні приймали участь 4 працівника відділу, які є прямими підлеглими досліджуваного керівника. Анкетування є анонімним. Перелік всіх ознак наведено у методиці дослідження взаємостосунків керівника відділу по роботі із зверненнями громадян та колективу. Розрахунок оцінок та нумерація ознак наведена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Результати анкетування

Ознака керівника	Фахівець №1	Фахівець №2	Фахівець №3	Фахівець №4	Середній показник
1	2	3	3	3	2,75
2	4	5	4	4	4,25
3	3	4	4	3	3,5
4	3	4	5	4	4
5	3	3	2	2	2,5
6	4	4	4	4	4
7	3	4	4	3	3,5
8	5	4	3	4	4

Продовження таблиці 2.1.

9	3	3	3	3	3
10	5	4	4	4	4,25
11	4	4	3	3	3,5
12	4	3	3	4	3,5
13	5	4	4	5	3,75
14	4	4	4	4	4
15	4	4	5	4	4,25
17	3	2	2	2	3,25
18	5	4	3	4	4
19	4	3	3	4	3,5
20	4	4	3	4	3,75
21	4	4	3	4	3,75

Враховуючи результати анкетування можна зробити висновки, щодо загальних характеристик керівника.

Перший блок параметрів досліджуваного об'єкту має назву «Функціональний компонент управлінської діяльності». Він складається з: інноваційного та організаторського потенціалу керівника, його умінь планувати свою діяльність, використовувати владу, приймати рішення, підтримувати прагнення до розвитку підлеглих та здатності контролювати оцінювання діяльності підлеглих. Виходячи з даних таблиці 2.1 можна зробити конкретні висновки, щодо професійних навичок керівника.

Інноваційний потенціал згідно з оцінкою досліджуваного керівника відділу по роботі із зверненнями громадян знаходиться на задовільному рівні. Керівник відділу з пересторогою відноситься до використання інноваційних методів в роботі.

Організаційний потенціал досліджуваного керівника згідно опитування знаходиться також на задовільному рівні. Керівник відділу по роботі із зверненнями громадян володіє необхідними організаторськими навичками, може організувати колектив на виконання професійних завдань, але іноді проявляє нерішучість, іноді не може своєчасно прийняти необхідне рішення. Позитивною стороною можна назвати вимогливість до інших, як правило обгрунтовану.

Щодо планування роботи, керівник відділу в цілому справляється

добре.

Використанням влади досліджуваний керівник не нехтує, він повною мірою використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть дещо зловживаючи ними. Іноді без особової потреби передоручає підлеглим вирішення тих питань, які мав вирішити сам.

Керівник відділу по роботі із зверненнями громадян може приймати продумані, доволі кваліфіковані управлінські рішення, має здатність під час розгляду того чи іншого питання виділити головне. Можна зробити висновок, що вміння приймати рішення мало бути сильною стороною досліджуваного керівника, аби не деяка повільність у прийнятті рішень.

Функцію контролювання оцінювання діяльності підлеглих досліджуваний керівник відділу по роботі із зверненнями громадян виконує добре. Він здатний тримати під своїм контролем основні моменти під час роботи, та доволі об'єктивно оцінювати підлеглих та результати їхньої діяльності.

Що стосується уміння підтримувати прагнення до розвитку підлеглих, то тут підлеглі дали оцінку «задовільно» своєму керівнику. Згідно результатів анкетування, керівник не особливо турбується про підвищення кваліфікації підлеглих та не виявляє надмірної зацікавленості у службовому зростанні підлеглих, але майже завжди готовий допомогти товаришам по роботі, якщо до нього звертаються.

Другий блок параметрів об'єкту дослідження має назву «Особистісні характеристики та комунікативний потенціал керівника відділу по роботі із зверненнями громадян».

За даними діагностики можна дати оцінку комунікативним навичкам керівника відділу по роботі із зверненнями громадян. Більшість опитуваних вважає, що об'єкт дослідження має природні здібності приваблювати до себе людей та знаходити з ними спільну мову, але іноді трохи себе переоцінює, проявляє надмірну впевненість у собі. Дещо впертий, неохоче змінює свою точку зору зазвичай під «тиском» вищого керівництва. Зазвичай не визнає

своєї провини, навіть якщо справді винний перекладає її на інших. Зазвичай достатньо ввічливий і коректний у стосунках з оточуючими. Нездатність визнавати свої помилки можна вважати слабкою стороною досліджуваного керівника.

Третім та завершальним блоком оцінки параметрів досліджуваного об'єкта є «Авторитет керівника відділу по роботі із зверненнями громадян у працівників».

Згідно з результатами діагностики, більшість опитуваних працівників вважає, що керівник має зацікавленість у своїй роботі та відділу яким керує, та має деякий авторитет у колективі всієї Запорізької міської ради.

Отже в ході діагностики проблем підвищення ролі керівника відділу по роботі із зверненнями громадян було виявлено перелік позитивних якостей, як в професійному так і в особистісному плані, а також перелік слабких сторін та недоліків, які потребують вирішення задля підвищення якості роботи, як відділу так і Запорізької міської ради в цілому.

2.3. SWOT-аналіз формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах

Термін «SWOT-аналіз» виник від скорочення перших літер англійських слів «сильні та слабкі сторони, можливості та загрози» (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats).

SWOT-аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно досліджуваної організації) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність організації

Схематично процес побудови SWOT-аналізу поданий на рис.2.9.

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення зовнішніх можливостей, які відповідають ресурсам організації;
- визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін організації й заставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей організації та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг організації та формування її стратегічних пріоритетів.



Рисунок 2.9. Процес SWOT-аналізу

Узагальнювальним елементом SWOT-аналізу конкурентної переваги в органах публічного адміністрування, на якому базується формування стратегії органів публічного адміністрування, є матриця сильних та слабких

сторін, можливостей та загроз (рис. 2.10).

Сутність матриці SWOT конкурентної переваги в органах публічного адміністрування полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну стратегію в органах публічного адміністрування.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Сила і можливості	Слабкість і можливості
Загрози	Сила і загрози	Слабкість і загрози

Рисунок 2.10. Матриця SWOT-аналізу

Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні різновиди стратегії конкурентної переваги в органах публічного адміністрування:

- стратегія, яка використовує сильні сторони органів публічного адміністрування для реалізації можливостей, - найбажаніша і найперспективніша стратегія;
- стратегія, яка використовує сильні сторони органів публічного адміністрування для знешкодження загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін в органах публічного адміністрування на основі використання можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабкостей в органах публічного адміністрування та потенційних маркетингових загроз.

Оскільки SWOT-аналіз в загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій в найрізноманітніших областях діяльності.

В даному випадку будуть розглянуті сильні та слабкі сторони конкурентної переваги в органах публічного адміністрування, а також умови необхідні для підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні та зокрема керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз підвищення ролі керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока дисципліна праці персоналу. 2. Скорочення плинності кадрів 3. Наявність вміння використовувати владу керівника 4. Комунікабельність керівника на високому рівні 5. Здатність приймати виважені та ефективні управлінські рішення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повільність у прийнятті управлінських рішень. 2. Нездатність керівника визнавати свої помилки та сприймати критику. 3. Рівень володіння інноваційним методом в управлінській діяльності на низькому рівні. 4. Недосконалість системи стимулювання та заробітної плати у сфері місцевого самоврядування.
Потенційні можливості	Потенційні загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження системи управління якістю роботи органів місцевого самоврядування. 2. Застосування нових формалізованих процедур щодо удосконалення профорієнтації та трудової адаптації. 3. Розвиток наставництва, яке протягом останніх років в міській раді було незаслужено забуто. 4. Поява можливості зв'язку з громадськістю направленої на залучення молодих сучасних кадрів. 5. Цільова підготовка та підвищення кваліфікації керівника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Часта зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 2. Брак коштів в місцевому бюджеті на удосконалення програм розвитку соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації кадрів. 3. Втрата кваліфікованих кадрів у зв'язку з переходом посадових осіб місцевого самоврядування до комерційної структури. 4. Збільшення термінів і вартості професійного навчання управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування.

Таким чином, можна побачити, що в даному випадку сильні сторони переважають над слабкими та загрози переважають можливості.

Для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT-аналізу підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні та зокрема керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради. Матриця SWOT-аналізу це поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність організації.

В ліву частину матриці (табл.2.2) вписуються виявлені сильні та слабкі сторони, а у верхню частину – можливості та загрози зовнішнього

середовища з оцінкою їх значущості для організації

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються у матриці SWOT-аналізу де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій певного типу:

поле СіМ - передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін ролі керівника в публічному адмініструванні та зокрема керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

поле СіЗ - орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради;

поле СлМ - спрямовує дії щодо підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні та зокрема керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

поле СлЗ - передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу керівнику відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [73, с.221].

З огляду на це існує загальна потреба розробки стратегій підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні та зокрема керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради, як подолання загроз, так і усунення слабкості, що завжди є важким завданням.

Перелік розроблених стратегій стосовно підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні та зокрема керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради наведено на рисунку 2.11.

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження системи управління якістю роботи органів місцевого самоврядування. 2. Застосування нових формалізованих процедур щодо удосконалення профорієнтації та трудової адаптації. 3. Розвиток наставництва, яке протягом останніх років в міській раді було незаслужено забуто. 4. Поява можливості зв'язку з громадськістю направленої на залучення молодих сучасних кадрів. 5. Цільова підготовка та підвищення кваліфікації керівника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Часта зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 2. Брак коштів в місцевому бюджеті на удосконалення програм розвитку соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації кадрів. 3. Втрата кваліфікованих кадрів у зв'язку з переходом посадових осіб місцевого самоврядування до комерційної структури. 4. Збільшення термінів і вартості професійного навчання управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування.
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока дисципліна праці персоналу. 2. Скорочення плінності кадрів 3. Наявність вміння використовувати владу в керівника 4. Комунікабельність керівника на високому рівні 5. Здатність приймати виважені та ефективні управлінські рішення керівника. 6. Структурне закріплення функцій управління соціалізацією, профорієнтацією в системі управління. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення кваліфікації керівника відділу в центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. 2. Участь у тренінгах направлених на підвищення професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. 3. Впровадження інформаційних технологій вимагає значного підвищення якості професійної підготовки працівників, її гнучкості, безперервності підвищення їх кваліфікації впродовж усього професійного життя. 4. Проведення нарад та конференцій за участю фахівців та спеціалістів можуть бути направлені на підвищення професійної компетенції працівників відділу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити зв'язок між керівником та підлеглими шляхом нематеріального стимулювання. 2. Сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у роботі посадових осіб місцевого самоврядування. 3. Організація та впровадження нових процедур щодо удосконалення профорієнтації та трудової адаптації керівників і спеціалістів.

Рисунок 2.11. Матриця SWOT-аналізу підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні та зокрема керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради

Продовження рисунку 2.11

Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повільність у прийнятті управлінських рішень. 2. Нездатність керівника визнавати свої помилки та сприймати критику. 3. Рівень володіння інноваційним методом в управлінській діяльності на низькому рівні. 4. Недосконалість системи стимулювання та заробітної плати у сфері місцевого самоврядування. 5. Зростання заклопотаності та невизначеності у нових працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заохочення кадрової мобільності, яка сприятиме професійному розвитку та поглибленню досвіду в управлінській діяльності керівника. 2. Використання зарубіжного досвіду підвищення ефективності діяльності керівника в публічному адмініструванні. 3. Введення наставництва, як заходу направлено на прискорення адаптації нових працівників, що дозволить підвищити ефективність їх роботи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення мотивації працівників. 2. Підвищення ролі корпоративної культури в Запорізькій міській раді. 3. Формування позитивного іміджу та пропаганда служби в органах місцевого самоврядування, для залучення молодих перспективних працівників.

Таким чином, на підставі проведення SWOT-аналізу, стратегія підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні, зокрема керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради має базуватись на послабленні загроз зовнішнього середовища, що характеризується частою зміною законодавчої та нормативно-правової бази, браком коштів в місцевому бюджеті на удосконалення програм розвитку соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації кадрів в міській раді, втратою кваліфікованих кадрів у зв'язку з переходом посадових осіб до комерційної структури та іншими загрозами за рахунок сильних сторін.

Отже, для зменшення впливу зовнішніх загроз і подолання слабких сторін підвищення ролі керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради запропоновано такі стратегії:

- підвищити зв'язок між керівником та підлеглими шляхом нематеріального стимулювання;
- сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у роботі посадових осіб місцевого самоврядування;
- організація та впровадження нових процедур щодо удосконалення профорієнтації та трудової адаптації керівників і спеціалістів; підвищення мотивації працівників;
- підвищення ролі корпоративної культури в Запорізькій міській раді; формування позитивного іміджу та пропаганда служби в органах місцевого самоврядування, для залучення молодих перспективних працівників.

Висновки до другого розділу

Запорізька міська рада є складовою частиною єдиної системи місцевого самоврядування у місті. Вона є центром об'єднання зусиль місцевого населення, підприємств, організацій, установ району усіх форм власності для успішної реалізації питань соціально-економічного та культурного розвитку міста Запоріжжя, забезпечення сприятливих умов для життя, праці та відпочинку його громадян.

Діагностика проблем підвищення ролі керівника в публічному

адмініструванні показує, що на сучасному етапі існують певні труднощі, з якими мають справу, як керівники відділів, так і спеціалісти. Проблеми підвищення професійного рівня керівника, його ефективності в управлінській діяльності потребують якомога швидшого вирішення.

Аналіз проблем підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні на прикладі керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради, який відображений у матриці SWOT-аналізу відображає, що на сьогоднішній день, не зважаючи на сильні сторони керівника, існує і низка проблем. Їх вирішення потребує конкретних дій направлених на підвищення професійності та набуття необхідних управлінських навичок управлінськими кадрами сфери публічного адміністрування.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ
КЕРІВНИКА ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ
ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

3.1. Пропозиції щодо удосконалення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування.

Передумовою ефективного виконання завдань та повноважень публічного адміністрування в Україні є належний професійний рівень, як державних службовців, так і посадових осіб місцевого самоврядування. Від ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, залежать умови життя мешканців конкретної територіальної громади. Все це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращення якості соціальних послуг, що надаються громадянам.

Потрібно відзначити, що сучасна система місцевого самоврядування потребує керівників з новітнім рівнем мислення та здатністю до інновацій, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні. Саме вони повинні бути ініціаторами і головними проектувальниками демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні ефективними менеджерами, лідерами команд, що їх реалізують для сучасного муніципального службовця не є достатнім мати необхідні знання у економічній, соціальній та правовій сферах та вміти застосувати їх на практиці, він також має володіти численними управлінськими та комунікативними навичками.

Підготовка спеціалістів для служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи.

Основним напрямом підвищення ролі керівника як конкурентної переваги в публічному адмініструванні в сучасних умовах є професійне навчання, як процес формування у керівників специфічних, професійних знань, управлінських навиків за допомогою спеціальних методів навчання.

Для підвищення ефективності роботи працівників конкурентної переваги органів публічного адміністрування в країні існує система підготовки та підвищення кваліфікації керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування. Однак ця система потребує, як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає насамперед реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі.

В Україні в умовах нового демократичного суспільно-політичного ладу та глобалізаційних процесів (формування нових правил і засад економічного та соціального розвитку, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій) система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування не в повній мірі забезпечує необхідний професійний розвиток фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

В органах державної влади та місцевого самоврядування спостерігається висока плинність кадрів, що посилюється проблемою недостатньої кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Гостро стоїть проблема і фахової професійної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Діюча система перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування носить переважно інформаційний або академічний характер, їй бракує динамічності та практичної цілеспрямованості щодо здобуття державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, депутатами місцевих рад певних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків.

Науково-педагогічні та наукові працівники закладів системи перепідготовки та підвищення кваліфікації не охоплені експертно-аналітичним супроводом діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, не мають можливості в повній мірі підвищувати власну кваліфікацію. Держава не забезпечує впровадження в діяльність органів державної служби та місцевого самоврядування наукових розробок та реалізацію їх науковцями закладів системи перепідготовки та підвищення кваліфікації.

До складу системи перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування входять навчальні заклади, ліцензовані за освітнім напрямом 1501 «Державне управління», а також інші заклади підвищення кваліфікації у сфері державного управління.

Організаційна структура системи перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування складається з двох рівнів – центрального та регіонального.

Центральний рівень: Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України; галузеві заклади післядипломної освіти центральних органів виконавчої влади.

Регіональний рівень: регіональні інститути державного управління Національної академії державного управління при Президентові України в

містах Харкові, Львові, Одесі, Дніпропетровську; центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування державних підприємств, установ і організацій в областях.

Організацію і проведення тренінгів та інших заходів для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування другої - третьої категорії покладено на Школу вищого корпусу державної служби в межах її компетенції, а також на навчальні заклади, що мають право на провадження відповідної освітньої діяльності.

Тренінги для державних службовців четвертої - сьомої категорії проводять центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, а також регіональні інститути державного управління, інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії та галузеві навчальні заклади.

Система не має єдиного стандарту формування навчальних програм, які здебільшого носять освітній характер і потребує удосконалення законодавчої бази, забезпечення ефективними механізмами вивчення потреб і оцінки якості навчання, покращення ресурсного забезпечення, у тому числі фінансового, поліпшення кадрового і науково-методичного потенціалу.

З метою удосконалення професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Нацдержслужбою України розроблено Концепцію реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. № 1198-р.

Метою Концепції є забезпечення професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування шляхом реформування системи підвищення кваліфікації та створення належних умов для їх безперервного професійного навчання упродовж проходження служби

чи здійснення відповідних повноважень, з урахуванням кращих світових практик та вітчизняних традицій.

Пріоритетними завданнями Концепції є:

- створення Системи підвищення кваліфікації, спроможної забезпечити рівень професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад достатньої для ефективного виконання покладених на них законодавством повноважень;

- організаційно-правове забезпечення безперервного професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Реформування Системи підвищення кваліфікації здійснюватиметься на основі нових організаційно-методичних засад, що базуються на принципах:

- обов'язковості;
- плановості навчання;
- випереджувальному характері навчання;
- безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційному характері;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання.

Реалізація зазначених принципів відбуватиметься через:

- запровадження системності та безперервності у професійно-освітній процес підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- визначення форм і видів підвищення кваліфікації для відповідних категорій осіб із застосуванням єдиних державних стандартів і критеріїв та використанням інноваційних форм і методів професійного розвитку кадрів сфери державного управління та місцевого самоврядування;

- створення умов для розвитку конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг навчальними закладами Системи підвищення кваліфікації;

- запровадження інноваційних методів оцінювання результатів підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- зміцнення взаємозв'язку між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами системи підвищення кваліфікації.

Реалізація Концепції сприятиме проведенню єдиної державної політики у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад і дасть змогу:

- створити нову систему підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що забезпечить зростання ефективності державного управління та місцевого самоврядування в цілому;

- оптимізувати мережу навчальних закладів Системи підвищення кваліфікації, реалізувати потребу і обсяг підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що сприятиме кваліфікованому здійсненню ними своїх повноважень та виконанню покладених на них обов'язків;

- удосконалити роботу навчальних закладів Системи підвищення кваліфікації;

- сформувати та закріпити через програми підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад такі демократичні цінності як: активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство;

- забезпечити цільове використання бюджетних коштів, виділених для організації підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб

місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

Таким чином, реалізація Концепції сприятиме створенню умов для правового, економічного та організаційного забезпечення розвитку системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Враховуючи те, що досліджуваний керівник працює та проживає в Запоріжжі, доцільно було б звернути увагу на заклади направлені на підвищення кваліфікації за напрямом підготовки 1501 «Державне управління».

Запорізький центр перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів – єдиний регіональний заклад післядипломної освіти з підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій галузі знань, напрямку підготовки 1501 "Державне управління", діяльність якого направлена на задоволення потреби Запорізького регіону в працівниках з високим рівнем професіоналізму, здатних компетентно та відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати сучасні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

Отже керівник має змогу підвищити свою кваліфікації в Запорізькому центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування без вагомих фінансових витрат на використання транспортних послуг.

Навчання в центрі здійснюється відповідно до планів-графіків навчання, погоджених з Запорізькою обласною державною адміністрацією, Запорізькою обласною радою та Національним агентством України з питань державної служби, затверджених розпорядженнями голови Запорізької обласної державної адміністрації.

Замовниками надання послуг у галузі післядипломної освіти є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні підприємства, установи і організації.

Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації забезпечує наступні напрями діяльності:

1. Підготовка і оновлення програм для навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, їх резерву, працівників державних установ та організацій, депутатів місцевих рад:

- за професійними програмами;
- за програмами тематичних постійно діючих семінарів;
- за програмами тематичних короткотермінових семінарів;
- за програмами стажування в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.

3. Участь в міжнародних програмах і проектах співробітництва з питань підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

4. Підготовка та видання методичної літератури; інформаційно-довідкових матеріалів тощо.

5. Взаємодія із зацікавленими організаціями та установами щодо розробки, запровадження програм наукової діяльності, організації науково-методичних і науково-практичних конференцій, проведення наукових досліджень і прикладних розробок у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

6. Навчання слухачів за додатковими замовленнями підприємств, установ та організацій відповідно до угод про спільну діяльність.

7. Організація виїзних практичних семінарів для вивчення та обміну досвідом.

8. Взаємодія з територіальним управлінням державної служби в області за напрямками:

- вивчення потреб місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації та перепідготовці

державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;

- надання науково-методичної, інформаційної та консультативної допомоги у галузі післядипломної освіти;
- ведення комп'ютерного кількісного обліку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли навчання в Центрі;
- поширення досвіду роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань організації післядипломної освіти.

Підвищення кваліфікації керівника буде більш ефективним при дотриманні принципу наступності навчання та подальшого раціонального використання кадрів з урахуванням придбаних ними знань і навичок. Щоб підвищити відповідальність і зацікавленість кадрів в безперервному підвищенні своєї кваліфікації, необхідно забезпечити взаємозв'язок результатів підвищення кваліфікації, атестації, посадових переміщень і оплати праці працівників з якістю знань і ефективністю їх практичного використання.

Отже можна зробити висновки, що держава не стоїть на місці у вирішенні питань підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні. Проводиться робота, щодо підвищення рівня професіоналізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом реалізації Концепції реформування системи підвищення кваліфікації вище згаданих.

Концепція містить у собі завдання підвищення професійної компетентності керівників органів публічного адміністрування достатньої для ефективного виконання покладених на них законодавством повноважень, а також організаційно-правове забезпечення безперервного професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

3.2. Обґрунтування заходів щодо формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування

В умовах публічного адміністрування фінансування міської ради відбувається за рахунок місцевих бюджетів. Запорізька міська рада є адміністративною одиницею, діяльність якої має соціальне направлення, але ніяк не отримання прибутку. Тому розглядати заходи щодо підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні з економічної точки зору стає неможливим. Рішення, щодо вкладу коштів на реалізацію проектів направлених на підвищення ролі керівника окремого відділу, окремої адміністративної одиниці практично нереальне. Тому в цьому підпункті буде розглядатися саме оцінка персоналу, як елементу управління і як система атестації кадрів, що використовується в організаціях в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці. Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна - забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна - орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Оцінка персоналу - це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів)

вимогам посади або робочого місця [66].

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини - професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, а тому потребують оцінки. Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал - це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Керівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури організації. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення безпосередньо мети організації.

У літературних джерелах виділяють цілу систему методів оцінювання персоналу, основними з яких є:

- Метод стандартних оцінок - суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників на основі попарних зрівнянь у межах групи; оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок;

- Метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей). Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. При проведенні даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності і поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватися ці факти, установити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому значною мірою визначаються відношенням керівників до підлеглих, яких атестують. Уданий час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Наприклад, деякі американські підприємства використовують систему із семи рівнів оцінок, кожний з них диференційований з урахуванням трьох факторів:

А - оцінка працівника методом порівняння його діяльності з обов'язками відповідно до посадової інструкції;

В - оцінка того, в якій мірі працівнику потрібна допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх службових обов'язків;

С - оцінка професійного досвіду працівника, який він використовує при виконанні виробничих завдань.

- Оцінка за результатами.Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, що досягнені, але й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника. При даній оцінці активну участь беруть і самі робітники. Тут часто обговорюються результати трудової діяльності, не виставляючи оцінок. Наголос робиться на спільному вирішенні проблем, завдань, а зарплата розглядається окремо.

- Метод вимушеного вибору - експерти вибирають із набору одну

характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад досвід роботи, вміння планувати, організувати особисту працю, спостережливість).

- Метод опису - передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору.

- Метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

- Метод оцінки за шкалою. Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 2, 4, 6, 8, 10.

- Метод оцінки на основі детального опису особистості - даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього (даний метод було використано в діагностиці проблем підвищення ролі керівника).

- Метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

- Оцінка методом комітетів – робота людини обговорюється в групі. Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з врахуванням «ціни» досягнень.

- Метод незалежних судів – це оцінка людини працівниками, які з нею не знайомі (5 - 7 осіб) на основі «перехресного допиту».

- Метод 360° - працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

- Метод моделювання ситуації - створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів,

розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

- Метод ситуаційного інтерв'ю - претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення.

- Метод інтерв'ю - претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

- Метод колективного обговорення кандидата на посаду, метод порівняння, коли кандидата порівнюють з реальним працівником, якого прийнято за еталон.

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; масштаб і складність керівництва; додаткову відповідальність.

Питома значимість прийнятих для характеристики складності ознак вирішується в частках одиниці (визначається експериментально).

Оцінку ділових та особистих якостей управлінського персоналу Е.А. Дорошенко пропонує виконувати за факторами оцінки з урахуванням трьох коефіцієнтів, в залежності від займаної посади (керівник, спеціаліст, службовець) які наведено в таблиці 3.1.

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється вищою мірою і постійно – 5 балів;
- якість проявляється доволі постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і не періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не заважає роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет працівника в цифровому вимірі.

Таблиця 3.1 - Фактори оцінки якостей управлінського персоналу

№	Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості для:		
		керівників	спеціалістів	службовців
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність колективом ³	0,20	0,20	0,22
	Всього	1,00	1,00	1,00

Середня оцінка визначається, як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки проводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є ідеалом (дорівнює 5 балів).

Зразок оцінювального листа включаючи фактори оцінки управлінського персоналу та елементи критеріїв зображено на таблиці 3.2

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь. Наприклад значення рейтингового коефіцієнта якості атестата в діапазоні:

- - від 0,20 до 0,49 - працівник не відповідає посаді, яку займає;
- - від 0,50 до 0,59 - працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації та професіоналізації;
- - від 0,60 до 0,80 - працівник відповідає посаді;
- - більше 0,80 - працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

В методиці Е.Дорошенка дається якісна оцінка одержаних результатів, яка «домальовує» цифровий портрет досліджуваного керівника з набором

рекомендацій з покращення показників до наступної перевірки.

Таблиця 3.2. - Оцінювальний лист

№	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка
1	Трудові якості	1.Працездатність 2.Діловитість 3.Творча ініціатива 4.Якість виконання робіт 5.Результативність праці	
		Середня оцінка	
2	Організаторські здібності	1.Вміння організувати людей 2.Цілеспрямованість 3.Авторитет	
		Середня оцінка	
3	Професійна компетентність	1.Знання своєї спеціальності 2.Знання менеджменту	
		Середня оцінка	
4	Особисті якості	1.Чесність 2.Принциповість 3.Міра відповідальності 4.Дисциплінованість	
		Середня оцінка	
5	Психологічна сумісність з колективом	1.Вміння створити і підтримувати нормальний моральний клімат у колективі 2.Терплячість 3.Самокритичність 4.Товариськість	
		Середня оцінка	

Виходячи з цього, в оціночній характеристиці наводяться кількісні й якісні рейтинги, після чого робиться заключна оцінка комісії.

Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатофакторні якості і проводиться за участю колег і підлеглих.

Результати проведення оцінки ділових і особистісних якостей керівника відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради по відображено на таблиці 3.2 «Результати оцінювання». В анкетуванні приймали участь 4 експерти (працівники відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради).

Складність виміру полягає в тому, що об'єкт дослідження є і керівником і посадовою особою місцевого самоврядування одночасно, тому постає вибір згідно з яким коефіцієнтом вирахувати оцінку ділових та

особистих якостей керівника відділу. Отже, оцінку буде зроблено згідно двох коефіцієнтів значимості: керівника та службовця.

Таблиця 3.3 - Результати оцінювання

№	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінки			
			1	2	3	4
1	Трудові якості	1.Працездатність	3	4	4	4
		2.Діловитість	3	3	4	4
		3.Творча ініціатива	2	3	4	3
		4.Якість виконання робіт	4	4	4	4
		5.Результативність праці	4	5	3	4
		Середня оцінка	3,65			
2	Організаторські здібності	1.Вміння організувати людей	3	4	4	3
		2.Цілеспрямованість	4	3	4	4
		3.Авторитет	4	4	4	3
		Середня оцінка	3,66			
3	Професійна компетентність	1.Знання своєї спеціальності	3	4	4	4
		2.Знання менеджменту	3	4	4	4
		Середня оцінка	3,75			
4	Особисті якості	1.Чесність	3	4	4	5
		2.Принциповість	4	4	4	4
		3.Міра відповідальності	4	5	5	4
		4.Дисциплінованість	4	4	5	4
		Середня оцінка	4,19			
5	Психологічна сумісність з колективом	1.Вміння створити і підтримувати нормальний моральний клімат у колективі	3	4	4	4
		2.Терплячість	3	4	4	5
		3.Самокритичність	2	3	2	3
		4.Товариськість	3	4	4	5
		Середня оцінка	3,56			

Отримавши результати оцінки ділових та особистісних якостей досліджуваного об'єкта можна розрахувати показники ефективності, як в аспекті роботи керівника, так і посадової особи місцевого самоврядування.

Розрахунок результатів оцінки в контексті керівної посади здійснюється за простою формулою:

$$R_{(\text{фактору})} = S_{(\text{сер})} * k_{(\text{знач})}, \quad (3.1)$$

де $R_{(\text{фактору})}$ – це рейтинг за фактором оцінки,

$S_{(\text{сер})}$ - це середня оцінка експертів за даним фактором,

$k_{(\text{знач})}$ - коефіцієнт значимості для даного виду персоналу.

Розраховуємо рейтингові показники:

$$R_{(\text{трудо́ві якости́})} = 3,65 * 0,24 = 0,876;$$

$$R_{(\text{організа́торські здібності́})} = 3,66 * 0,22 = 0,805;$$

$$R_{(\text{компете́нтність})} = 3,75 * 0,18 = 0,675;$$

$$R_{(\text{особисті́ якости́})} = 4,19 * 0,16 = 0,670;$$

$$R_{(\text{сумі́сність з колективом})} = 3,56 * 0,20 = 0,712$$

Отже, маючи рейтингові показники за кожним фактором оцінки ділових та особистісних характеристик керівника можна розрахувати середній показник:

$$R_{(\text{для керівника})} = (0,876 + 0,805 + 0,675 + 0,670 + 0,712) / 5 = 0,748$$

Таким чином, рейтинговий коефіцієнт досліджуваного керівника знаходиться в діапазоні від 0,60 до 0,80. А це означає, що досліджуваний керівник відповідає посаді, яку займає.

Розраховуємо рейтингові коефіцієнти досліджуваного керівника в якості посадової особи місцевого самоврядування Запорізької міської ради по за формулою:

$$(R_{(\text{фактору})} = S_{(\text{сер})} * k_{(\text{знач})}) \quad (3.2)$$

$$R_{(\text{трудо́ві якости́})} = 3,65 * 0,24 = 0,876$$

$$R_{(\text{організа́торські здібності́})} = 3,66 * 0,12 = 0,44$$

$$R_{(\text{компете́нтність})} = 3,75 * 0,26 = 0,975$$

$$R_{(\text{особисті́ якости́})} = 4,19 * 0,16 = 0,670$$

$$R_{(\text{сумі́сність з колективом})} = 3,56 * 0,22 = 0,783$$

Маючи рейтингові коефіцієнти можна розрахувати середній показник:

$$R_{(\text{для посадової особи})} = (0,876 + 0,440 + 0,975 + 0,670 + 0,783) / 5 = 0,749$$

Досліджуваний керівник знов потрапив до діапазону від 0,60 до 0,80.

Таким чином, можна зробити висновки, що він відповідає вимогам, які передбачені його посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також займаній посаді, як посадова особа місцевого самоврядування на службі в органах публічного адміністрування, так і як керівник відділу по

роботі із зверненнями громадян згідно з оцінками працівників Запорізької міської ради.

Але не слід забувати про зовнішні загрози для підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та слабкі сторони досліджуваного керівника виявлені в ході діагностики проблем підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні. Вони потребують дієвих заходів, щодо вирішення та недопущення в майбутньому.

3.3. Практичні рекомендації щодо формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах

Проблема корупції є однією з найбільш актуальних проблем функціонування української держави і розвитку нашого суспільства. За сучасних умов корупція стала чинником, який реально загрожує національній безпеці і конституційному ладу України. Це явище негативно впливає на різні сфери суспільного життя нашої країни : економіку, політику, управління, соціальні та правові відносини, суспільну свідомість, міжнародні зв'язки [54, с. 120].

Для того, щоб система була ефективною, відповідальність щодо запобігання корупції не повинна бути внутрішнім централізованим завданням уряду, а загальною управлінською функцією, яка охоплює всі рівні керівників на державній службі.

Система корупції наявна лише там, де вона стає частиною системи управління – у багатьох випадках настільки невід'ємною, що система не функціонує без неї. Система корупції – найбільш слабе місце реформаторів, оскільки новий уряд, що зобов'язується боротися з корупцією, виявляється нездатним реформувати систему, якою він править.

Закон України «Про боротьбу з корупцією» трактує корупцію як «діяльність осіб, уповноважених на виконання функції держави, спрямована на протиправне використання наданих їм повноважень для одержання матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг, які не передбачаються чинним законодавством». [3, 4]

Ряд фахівців намагаються кваліфікувати корупцію, піддавши це явище певній структуризації. Наприклад, М. Джонстон у своїй праці «Політичні наслідки корупції» визначає чотири головні її типи:

– хабарництво у торгівлі, пов'язане з функціонуванням чорного ринку, протизаконними фінансовими та майновими операціями, ухиленням від сплати податків, фальсифікацією фінансових документів.

– патронажна система, що виникає, як правило, тоді, коли реалізація незаконних угод концентрується в руках обмеженої кількості осіб або організацій. Діячі, які контролюють патронажні системи, намагаються монополізувати владу аж до встановлення повного контролю за діяльністю легітимного уряду .

– непотизм (дружба або кумівство) призводить до виникнення несправедливих великих поступок при укладанні угод, призначення родичів на вузлові посади в системі управління, пільгової купівлі власності, доступу до твердих валют тощо.

– кризова корупція – робота великої кількості бізнесменів в умовах ризику, коли предметом купівлі-продажу стають рішення офіційних органів, які можуть призвести до великих політичних зрушень або змін у країні [71, с. 12].

Наявність та процвітання усіх чотирьох типів корупції в Україні є свідченням того, що українська корупція є системною. На відміну від розвинених країн, де корупція часто вражає яку-небудь одну складову частину політики – впливову спілку чи політичну партію, наприклад. Україна ж є менш захищеною системою інститутів і «охоронними організаціями», що дозволяє більшості тих, хто має «доступ до корумпованого тіла»,

використовувати його для того, щоб просто вижити, а привілейованій меншості – продовжувати своє збагачення.

Щодо першої категорії (більшості), то основною детермінантою корупції залишається низька заробітна платня, в основному серед керівників в органах публічного адміністрування. Це призводить до появи «мертвих душ» у державних списках, незрозумілих та невиправданих відряджень, залучення «себе як експерта собі» для надання консультацій (та отримання за них відповідної платні). Розвиток, так званого, «медичного та освітнього шантажу» теж належить до цієї сфери [93, 87].

Щодо другої категорії (меншості), за тим же законом «Про боротьбу з корупцією», вони повинні оприлюднювати свої податкові декларації та повідомляти про відкриття закордонних рахунків [93, с. 88].

Зокрема, у Концепції боротьби з корупцією виділено передумови, властиві певною мірою усім країнам перехідного типу, а також ті, що пов'язані з прорахунками та іншими недоліками у проведенні суспільних перетворень безпосередньо в Україні.

Передумови корупції в Україні:

- декларативність багатьох реформаторських намірів та рішень влади, їх обмеженість, зволікання та непослідовність у проведенні реформ;
- переведення державної власності у приватну в інтересах окремих груп, тіньових структур і кланів;
- криміналізація економічних відносин;
- пасивність правоохоронних та інших державних органів щодо притягнення винних у корупційних вчинках до відповідальності, що стало стимулом безкарності корупційних діянь;
- поширеність у суспільстві думки про корумпованість влади, про пріоритетність більш жорстокого покарання винних у вчиненні корупційних діянь, а не усунення причин та умов останніх;
- сприяння формуванню таких уявлень через засоби масового впливу на населення за відсутності спрямованої антикорупційної протидії [10, 11].

Методи боротьби або стримування корупції у процесі реформ полягають у розвитку культури етики й здійсненні заходів, що сприяють підзвітності та гласності.

Деякі особи вважають, що все, чого треба вжити, – застосувати закон, що криза – не результат широкомасштабної корупції, а наслідок недостатнього примусу.

Якщо б припинення корупції полягало тільки у використанні системи примусів, то дана проблема вже не існувала би. Навіть у країнах із найвищим рівнем корупції є закони, що забороняють корупцію на державній службі. Але, на жаль, цих законів просто ніколи не дотримуються, а система підзвітності ігнорується. Протидія корупції не може бути зведеною тільки до процесу прийняття законів. Головне полягає у спонуканні системи до праці, спрямовуючи поведінку людей у позитивний бік.

Досить часто сьогодні лунають пропозиції щодо покарання головних винуватців у наявній ситуації. Щоб покарати головних винуватців, має існувати керівництво, здатне до значних реформ, а механізми примушування повинні бути дійовими і владними.

З урахуванням наведеного, можливим вбачається здійснення таких заходів:

1. Розробка наведеного процесу ухвалення рішень таким чином, щоб до цього не залучати тих керівників в органах публічного адміністрування, які можуть опинитися під тиском своєї сім'ї або клану.

2. Широке оприлюднення згаданих вказівок, підкреслюючи той чинник, що державні чиновники перебувають у певних межах і не можуть діяти на власний розсуд.

3. Введення ефективної системи підвищення кваліфікації керівників в органах публічного адміністрування всіх рівнів разом із формуванням і розповсюдженням чітко визначених етичних норм та правил поведінки.

4. Посилення (або запровадження) адміністративних заходів, що забезпечать відповідальність керівників усіх рівнів за існування корупції у

межах їх компетенції.

Багато заходів, здійснених в ході реформи державної служби, також можуть дати позитивний ефект для стримування корупції. Це і відміна непотрібних процедур і ліцензій, численних узгоджень, спрощення податкової системи, створення робочих місць, за які люди трималися б і цінували їх, а не ризикували втратити через хабарництво. Ось лише деякі приклади реформ, спрямованих на більш якісне надання послуг, які також зменшують масштаби корупції. Контроль майна й доходів вищих державних чиновників чітко спрямовано на досягнення підзвітності та покликано протидіяти корупції.

Періодичне надання посадовими особами декларацій про доходи, майно й борги є одним із основних інструментів збереження “чистоти” на державній службі. Хоча, звичайно, оприлюднення майна і доходів не буде чітко виконуватися тими, хто бере хабарі, проте змусить їх зафіксувати своє фінансове становище і створить основу для можливого подальшого судового розслідування. Зазначене переконає громадськість, наприклад, у тому, що будь-яке неоприлюднене майно і кошти можна вважати за такі, що придбані незаконним шляхом [51, 56].

При цьому слід враховувати, що контроль може виявитися наполегливим і втручатися в особисте життя людини, особливо, якщо він поширюється на близьких членів сімей керівників в органах публічного адміністрування.

Делікатність процесу полягає не стільки в тому, щоб визначити критерії майна й чиновників, які повинні подавати декларації, а скоріше, – уточнити масштаб доступу суспільства до таких декларацій. Показовою має бути вся необхідна для досягнення громадського спокою інформація, а не те, що бажають, або не бажають оприлюднювати найактивніші опоненти [11, с. 94].

Потрібно розуміти, що за відсутності ефективних каналів зв'язку між тими, хто захищає закони і тими, хто виконує бюрократичну роботу, перші

будуть неспроможними ефективно виконувати свої обов'язки, а останні – незадоволеними, позбавленими мотивації та безсилими протидіяти корупції. Необхідно розробити такі процедури, щоб скарги, які викликають довіру, могли доводитися до відома і розслідуватися, а скаржники не наражали на небезпеку своєї кар'єри або, власне, себе на ризик розплати в майбутньому.

Процедуру роботи зі скаргами щодо негативної поведінки керівництва необхідно переглянути, створивши механізм, за допомогою якого керівники в органах публічного адміністрування могли б повідомляти про підозрілі випадки корупції або неналежну поведінку без ризику розплати або перешкод для своєї кар'єри; необхідно, щоб вони могли забезпечити незалежну оцінку скарг, щоб громадяни могли діяти відповідно до принципів рівності й природної справедливості. Процедура оскарження також має забезпечувати відповідні дії для таких категорій осіб:

Українській державі, всім гілкам влади вкрай необхідна сучасна національна еліта, яка знає, в якому напрямі рухатиметься суспільство, які його загальні пріоритети, а також готове до впровадження нововведень, спираючись на національні соціокультурні традиції та власну історію.

Розвиток держави постійно потребує формування справді нових еліт, які нестимуть відповідальність за долю країни, суспільство, його духовний стан, володіють необхідними знаннями та з повагою ставляться до історичних закономірностей розвитку.

Сьогодні немає жодного питання організації та функціонування органів місцевого самоврядування, яке б не залежало від професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, що, в свою чергу, вимагають цілеспрямованої підготовки фахівців, які можуть компетентно вирішувати справи публічного адміністрування. Від професійної компетентності і ділової активності керівних кадрів, знання та ділові якості яких дозволяють ефективно вирішувати завдання публічного адміністрування, від їх здорового прагнення самовдосконалення й службової кар'єри залежить, рівень використання та управління комунальною власністю, забезпечення

комплексного соціального-економічного та культурного розвитку відповідної території, соціальне забезпечення громадян, захисту їх прав, свобод і законних інтересів.

На сьогоднішній день вимоги до рівня професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування досить високі. Закон України «Про державну службу» фіксує необхідність наявності професійної підготовки для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, не конкретизуючи необхідний рівень кваліфікації останніх. Сучасні професійні обов'язки вимагають від керівників сфери публічного адміністрування високої компетентності, ділової ініціативи, нового мислення, оволодіння прогресивними методами управління. Тому система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів має забезпечити випереджальне безперервне професійне зростання управлінських кадрів протягом усієї їх трудової діяльності, урахуваючи динамізм соціальних змін. Професіоналізм, як принцип підбору, розстановки та просування по службі кадрів, однаково важливий для органів усіх гілок влади.

Процес підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні в сучасних умовах являє собою сукупність заходів з підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам загальнодержавної кадрової стратегії, або стратегії окремої організації.

Робота з управлінським персоналом має включати: профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку; розстановку і закріплення кадрів; удосконалення мотиваційного механізму управлінської діяльності керівників; покращення умов і привабливості праці; профатестацію, стимулювання професійного зростання; роботу з резервом кадрів; контроль за діяльністю персоналу; систему інформування кадрів про завдання колективів; виховання управлінських кадрів.

Кадрова політика сучасної України здебільшого не відповідає сучасним вимогам. Керівництво на різних рівнях не має програми дій стосовно персоналу, а кадровий процес зводиться до ліквідації негативних наслідків.

Для такої організації характерна відсутність засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці і персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. У кращому випадку процес підвищення ролі керівника полягає в здійсненні контролю за негативними проявами в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку проблем: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці. Кадрові служби не мають цілісної програми прогнозування розвитку персоналу.

У сучасних умовах розвитку ринку праці, підвищення вимог роботодавців до компетенцій працівників, демографічного старіння робочої сили і зростання частки осіб, які здобули професійну освіту кілька десятиліть тому назад, внаслідок чого їх компетенції не відповідають сучасним вимогам; розвитку існуючих і появою нових технологій, що потребує нових знань та вмінь працівників, політика направлена на підвищення ефективності діяльності керівників та підлеглих в країні повинна зазнати значних змін.

Електронне урядування є одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприятиме створенню умов для відкритого і прозорого державного управління.

Провівши техніко – економічний аналіз впровадження заходів щодо переробки сайту з статистичного в динамічний, зв'являється змога комбінувати різні класифікації сайтів на одному веб ресурсі. І це дає змогу до покращення зв'язків з громадськістю такими способами:

- Проведення он-лайн консультацій весь рік для з залученням державних посадовців. Введення он-лайн консультацій дасть змогу громадянам отримати відповіді на питання в реальному часі протягом всього року від кваліфікованих державних посадовців та зменшить кількість громадян на прийомах, що в свою чергу призводить до зменшення звернень та збільшення часу на розгляд та вирішення на прийомах з керівниками в органах публічного адміністрування, або взагалі до відмову від проведення заходів зі зверненням громадян.

- Впровадження форуму на сайті для громадян. На форумах громадяни можуть обговорювати різні питання та шляхи їх вирішення. Посадові особи в свою чергу можуть також залучатися в обговорені питань та стежити за відгуками суспільства на окремі питання та аналізувати громадську думку.

- Он-лайн анкетування дає змогу уявлень про стан суспільства, громадської думки, стану політичної, соціальної та іншої напруженості з метою прогнозування дій або подій. За типом дослідницьких завдань анкетування буває:

- стандартизоване – націлене на одержання статистичної інформації;
- фокусоване – збираються дані за умов конкретної ситуації.

- Введення розсилок на електронну пошту для зареєстрованих користувачів забезпечить збільшений потік громадян на сайт для анкетування, опитування, розгляду питань та ін. А також зареєстровані користувачі можуть розповсюдити інформацію про можливість нового сайту Запорізької міської ради серед своїх знайомих, друзів та родичів, що в свою чергу може збільшити ще більшу частину зареєстрованих користувачів.

- Заміна пошукової системи сайту вирішить проблему пошуку інформації на самому ресурсі. Так як стара пошукова система мала недоліки і було важко знайти необхідну інформацію яка цікавить громадянина.

- Створення офіційних сторінок в соціальних мережах вирішить проблему с популяризації сайту серед молоді, тому що мала кількість молодих людей звертає увагу на такі ресурси, що в свою чергу призводить до малої активності в обговоренні та вирішенні питань з боку молодих громадян.

- Розширення списку посилань дасть можливість зосереджувати увагу громадян до інших інформаційних ресурсів для отримання більшої кількості інформації з вирішення свого питання.

Підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, насамперед:

- недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового

забезпечення сфери публічного адміністрування;

- непрозорістю діяльності органів публічного адміністрування в кадровій сфері;

- недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу;

- не престижністю служби в органах місцевого самоврядування, низьким рівнем соціальної мотивації та соціального захисту посадових осіб місцевого самоврядування;

- низкою проблем, успадкованих від попередньої влади, передусім корумпованістю, недотриманням вимог щодо політичної нейтральності;

- недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів публічного адміністрування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи.

Тому для вирішення цих проблем було розроблено практичні рекомендації направлені на підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні в сучасних умовах, а саме:

- підвищення професійної кваліфікації керівника в Запорізькому центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- заохочення кадрової мобільності, яка сприятиме професійному розвитку та поглибленню досвіду в управлінській діяльності керівника;

- формування позитивного іміджу та пропаганда служби в органах місцевого самоврядування, для залучення молодих перспективних працівників, як засобу направлено на реформування та оновлення, стабілізацію та розвиток українського суспільства;

- використання зарубіжних і вітчизняних тенденцій роботи керівників у сфері публічного адміністрування, з метою поширення кращого досвіду управлінської діяльності;

- відвідування тренінгів направлених на підвищення професійної компетенції посадових осіб місцевого самоврядування, а також навчання сучасним методам роботи;
- введення наставництва, як заходу направлено на скорочення терміну адаптації нових працівників та обмін досвідом в професійній діяльності;
- налагодження зв'язку керівника з підлеглими шляхом нематеріального стимулювання.

Висновки до третього розділу

За допомогою аналізу та проведення діагностики проблем підвищення ролі керівника в публічному адмініструванні було виявлено, що керівник відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради відповідає займаній посаді. Володіє набором управлінських навичок, завдяки яким непогано виконує загальні посадові обов'язки. Але в ході атестаційної оцінки було виявлено ряд недоліків, які суттєво заважають розкрити весь потенціал керівника.

Тому для підвищення ролі керівника було розроблено ряд практичних рекомендацій, серед яких: проходження курсів підвищення професійної кваліфікації у міському центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення кадрової мобільності в організації, завдяки якій посадові особи місцевого самоврядування зможуть поглиблювати свій досвід у професійній діяльності та розвиватися багатогранно. Також для підвищення ефективності роботи керівника необхідною складовою є налагодження зв'язку з підлеглими шляхом нематеріального стимулювання. Психологічний стан в колективі відіграє велику роль у досягненні загального позитивного ефекту.

ВИСНОВКИ

На сьогодні немає жодного питання організації та функціонування системи публічного адміністрування, яке б не залежало від професіоналізму державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Від професійної компетентності і ділової активності управлінських кадрів, знання та ділові якості яких дозволяють ефективно вирішувати завдання публічного адміністрування, від їх здорового прагнення самовдосконалення й прагнення розвитку службової кар'єри залежить, динамізм і результати реформ, що здійснюються в нашій державі.

У першому розділі магістерської роботи були розглянуті теоретико-методологічні засади формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Методологія підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах розглядається як система принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. З огляду на багатогранність проблеми, що досліджувалася та її актуальність, доцільно було зосередити увагу на уточненні окремих теоретичних положень.

Методологічний аналіз дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах базується на принципі культурної спрямованості розвитку публічного адміністрування. Управлінська діяльність керівників втілює в собі різноманітні можливості і включає множину не тільки необхідних, але і випадково сформованих можливостей. Це дозволило по-новому ставити вирішення проблем спрямованості дослідження підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах як прогресу, що допомагає зрозуміти існуючі в суспільстві складність процесів розвитку публічного адміністрування в умовах модернізації

українського суспільства.

У ході аналізу наукової літератури з теми магістерської роботи було розглянуто понятійно-категоріальний апарат іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Проаналізувавши зарубіжний досвід іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах було визначено ряд напрямів, які було би доречно впроваджувати в роботі вітчизняних керівників:

- використання кадрів відповідно до їх кваліфікації;
- забезпечення рівноваги спільних та спеціальних знань у процесі підготовки спеціалістів до роботи в органах місцевого самоврядування;
- стимулювання високопродуктивної діяльності посадовців в процесі виконання службових функцій;
- ретельність у доборі кандидатів та різні види професійної діяльності;
- забезпечення рівності шансів при просуванні службовими щаблями незалежно від соціального становища працівників.

У другому розділі для дослідження формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах було обрано Запорізьку міську раду, яка є складовою частиною єдиної системи місцевого самоврядування у місті. Вона є центром об'єднання зусиль місцевого населення, підприємств, організацій, установ району усіх форм власності для успішної реалізації питань соціально-економічного та культурного розвитку міста Запоріжжя, забезпечення сприятливих умов для життя, праці та відпочинку його громадян.

Організаційна структура Запорізької міської ради відноситься більше до класу лінійних організаційних структур, так як саме між елементами лінійної структури існують одноканальні взаємодії. За такої організаційної структури управління, кожний підлеглий має лише власного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному

структурному підрозділі.

Діагностика проблем підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах показала, що на сучасному етапі існують певні труднощі, з якими мають справу, як керівники відділів Запорізької міської ради, так і спеціалісти. Проблеми підвищення професійного рівня керівника, його ефективності в управлінській діяльності продовжують вимагати якомога швидшого вирішення.

За даними діагностики можна дати оцінку комунікативним навичкам керівника відділу по роботі із зверненнями громадян. Більшість опитуваних вважає, що об'єкт дослідження має природні здібності приваблювати до себе людей та знаходити з ними спільну мову, але іноді трохи себе переоцінює, проявляє надмірну впевненість у собі. Дещо впертий, неохоче змінює свою точку зору зазвичай під «тиском» вищого керівництва. Зазвичай не визнає своєї провини, навіть якщо справді винний перекладає її на інших. Зазвичай достатньо ввічливий і коректний у стосунках з оточуючими. Нездатність визнавати свої помилки можна вважати слабкою стороною досліджуваного керівника.

Третім та завершальним блоком оцінки параметрів досліджуваного об'єкта є «Авторитет керівника відділу по роботі із зверненнями громадян у працівників».

Згідно з результатами діагностики, більшість опитуваних працівників вважає, що керівник має зацікавленість у своїй роботі та відділу яким керує, та має деякий авторитет у колективі всієї Запорізької міської ради.

Аналіз проблем підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування на прикладі керівника відділу по роботі із зверненнями громадян, який відображений у матриці SWOT-аналізу вказав, що на сьогоднішній день, не зважаючи на сильні сторони керівника, існує і низка проблем. Для їх вирішення необхідні конкретні дії направлені на підвищення професійності та набуття необхідних управлінських навичок управлінськими кадрами сфери публічного адміністрування.

У третьому розділі висвітлено рекомендації щодо розробки та вдосконалення системи підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування відділу по роботі із зверненнями громадян Запорізької міської ради.

За допомогою проведення діагностики проблем підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування було виявлено, що керівник відділу відповідає займаній посаді. Володіє набором управлінських навичок, завдяки яким непогано виконує загальні посадові обов'язки. Але в ході атестаційної оцінки було виявлено ряд недоліків, які суттєво заважають розкрити весь потенціал керівника.

Тому для підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування було розроблено ряд практичних рекомендацій, серед яких:

- проходження курсів підвищення професійної кваліфікації у міському центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- заохочення кадрової мобільності в організації, завдяки якій посадові особи місцевого самоврядування зможуть поглиблювати свій досвід у професійній діяльності та розвиватися багатогранно;
- для підвищення ефективності роботи керівника необхідною складовою є налагодження зв'язку з підлеглими шляхом нематеріального стимулювання;
- відвідування тренінгів направлених на підвищення професійної компетенції посадових осіб місцевого самоврядування, а також навчання сучасним методам роботи;
- введення наставництва, як заходу направлено на скорочення терміну адаптації нових працівників та обмін досвідом в професійній діяльності;
- використання зарубіжних і вітчизняних тенденцій роботи керівників у сфері публічного адміністрування, з метою поширення кращого досвіду управлінської діяльності;

- формування позитивного іміджу та пропаганда служби в органах місцевого самоврядування, для залучення молодих перспективних працівників, як засобу направлено на реформування та оновлення, стабілізацію та розвиток українського суспільства;

Таким чином, можна сказати, що перераховані вище заходи щодо підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах можуть мати практичну значимість.

В цілому, використання та поступове впровадження керівництвом запропонованих методів та заходів підвищення іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах сприятиме зросту ефективності та продуктивності діяльності органів публічного адміністрування, а також дадуть змогу досягнути гармонійного психологічного стану в колективі, який відіграє велику роль у досягненні загального позитивного ефекту.

Професіоналізація іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах здійснюється насамперед через систему професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, розвиток якої має бути визначено одним із пріоритетів державної політики у цій сфері. Зазначена система передбачає цільову підготовку за державним замовленням висококваліфікованих фахівців з питань державного управління, залучення провідних закладів освіти до здійснення перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб з метою поліпшення їх спроможності виконувати аналітичну роботу.

Суттєвою умовою для забезпечення високої професійності має стати розширення можливостей для навчання іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах, зокрема на основі застосування дистанційного навчання, проведення регулярних обмінів досвідом між посадовими особами та обговорення актуальних проблем державного управління, застосування новітніх технологій у цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Беліков С.Б. Збірник наукових праць першої науково-практичної конференції./ С.Б. Беліков. Запоріжжя – 2003. – 256 с.
2. Брюстер К. Стратегическое управление интеллектуально-человеческим потенциалом / К. Брюстер// Менеджмент:, 1999. , № 3. - С. 45 – 64.
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов Москва.: Гардарики, 2002. – 528 с.
4. Воронкова В.Г. Организационная культура: концептуальное обоснование / В.Г. Воронкова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя, ЗДІА. – випуск № 10 – 2002. – 224 с.
5. Воронкова В.Г. Основные тенденции развития современного мира как вызов глобализации / В.Г. Воронкова // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених “Україна у світовій економічній спільноті”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. – С. 10 – 13.
6. Воронкова В.Г. Управління як єдиний соціальний організм / В.Г. Воронкова // Теорія і практика державного управління. Вип. 8. – Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2004. – С. 187-191.
7. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – 3-е изд / Д.М. Гвишиани. Москва.: Изд-во МГТУ им. Н.Е. Баумана, 1998. – 332 с.
8. Гнидюк Н. Публічна адміністрація як об’єкт структурних змін/ Н. Гнидюк // Збірник наукових праць УАДУ при Президентіві України. Вип.. 1. – Київ: 2001. – С. 202-212
9. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами / Х. Грэхем, Р. Беннет ; [пер. с англ. Т.Базаров и др.]. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 598 с.
10. Данилова Є. Російська виробнича культура в параметрах Г. Хофштеда / Є. Данилова, М. Тарухіна // Моніторинг громадської думки. – 2003. – № 3. – С. 53-64

11. Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 4 квіт., 2008 р., Львів. : Ч. 1 / ред. : В. С. Загорський ; А. В. Ліпенцев ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л., 2008. – 561с.
12. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. Издательский дом «Вильямс», 2000.– 397 с
13. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія». – 2001. – 354с.
14. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: навч. посіб./ В.А. Євтушевський. Київ: Знання – Прес, 2002. – 317 с.
15. Ємельянов О.Н., Поварніцин Е.Е. Психологія бізнесу / О.Н. Ємельянов, Е.Е. Поварніцин. – М.: АРМАДА, 1998. – 224 с.
16. Закон України про державну службу .
17. Закон України про доступ до публічної інформації // (Відомості Верховної Ради України(ВВР), 2011, №32, ст.314)
18. Закон України про місцеве самоврядування в Україні
19. Иванова Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.
20. Камерон Кім С. Діагностика та зміна організаційної культури / Кім С. Камерон, Роберт Е. Куїн; [пер. з англ. під ред. І.В. Андрєєвої]. – СПб. Пітер, 2001. – 320 с.16.
21. Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR / А.Э. Капитонов – М. : ИКЦ «МарТ», 2003.– 416 с.
22. Князева В.М. Паблікрелейшнз, як чинник прозорості суспільства / В.М. Князева Київ – 2003. – 235 с.
23. Кожемякін Г.Б.Охорона праці та техногенна безпека : метод. вказівки до виконання розділу дипломних проектів (робіт) для студ. ЗДІА спец. "О і А", "Фінанси", "Економічна кібернетика", "ЕП", "ПЗАС" ден. та

заоч. форм навчання / Г. Б. Кожемякін, О. В. Новокщонава ; ЗДІА. – Запоріжжя : ЗДІА, 2012. – 21 с.

24. Концепція сучасної державної кадрової політики України. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.

25. Коротков Э. М. Организационно еповедение: Учеб. Пособие / Э. М. Короткова. – М.: Тюмень, 2002. – 320 с.

26. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт, С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, В.І. Кулійчук, Е.В. Яшина. – Київ: Центр навчальної літ-ри, 2003. – 403 с.

27. Корпоративная стратегия: теория и практика / под.ред. Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон – М. :Изд. дом. «Вильямс»,2007.– 800 с.

28. Корпоративное управление / под.ред. В.Г. Антонов ., В.В.Крылов, А.Ю. Кузьмичев. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 288 с.

29. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура: учеб. пособ. / И.Н. Кузнецов – М. : КнижныйДом «Мисанта», 2006. – 304 с.

30. Кузьмін О.Е Теоретичні та практичні засади менеджменту: Навчальний посібник / О.Е. Кузьмін, О.Г. Мельник – Львів: Нац. ун-т “Львівська політ-техніка”, 2002. – 228 с.

31. Купряшин Г. Л.Государственный менеджмент: возможности и ограничения / Г. Л. Купряшин // Государственноеуправление. Электронныйвестник. –2003. – № 1. [Електроний ресурс] – Режим доступа : <http://www.spa.msu.ru>

32. Латфуллин Г.Ф. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Ф. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

33. Летников Н.С. Кадровый менеджмент на пороге XXI века: Учебноепособие. / Н.С. Летников, В.М. Лобас – Макеевка: ДонГАСА, 2001. – 238 с.

34. Луговий В. Про деякі принципи підготовки керівного персоналу державної служби // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. – 1996. – №1. – С. 14-23. Л

35. Луговий В.І. Управління освітою: Навч. посіб. Для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності "Державне управління". -К.. Вид-во УАДУ, 1997.-302 с.

36. Луговий В., Князєв В., Куценко В., Литвинов Г. Проблеми та пріоритети удосконалення добору та розстановки й підготовки кадрів державного управління в Україні // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. – 2001. – № 4. –С. 5-19.

37. Луговий В., Яцуба В. Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз світового досвіду) // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. – 1999. – № 1. – С. 46-55.

38. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом, 2002, № 1(66). – С. 24 – 29.

39. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій : сучасний стан й актуальні проблеми / Г. І. Матукова // Держава та регіони. – 2008. – № 1. – С. 96 – 99.

40. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е. Мащенко – М.: Сирин, 2003. – 251 с.

41. Международный менеджмент / под..ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля – СПб.: Питер, 2002. – 576 с.

42. Мескон М.Х. Основыменеджмента / М.Х. Мескон, М.Л. Альберт, Ф.Н. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2000. – 704 с

43. Методы принятия управленческих решений: учеб. Пособие / В.В. Дорофиенко, Я.И. Жеребьев, Е.В. Долгалева. Макеевка: ДонГАСА, 2004. – 250с.

44. Мильнер Б.З. Теорияорганизации: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер – М.: Инфра – М, 2004. – 648 с.

45. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел – Спб.: Питер, 2000.- 366 с.

46. Могутнова М.М. Корпоративна культура: поняття, підходи / М.М. Могутнова // Социс. – 2005. – № 4. – С. 130-136.
47. Назарова Г. В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства / Г. В. Назарова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2008. – №2 – С. 150-154
48. Новикова О. Напрями вдосконалення державного і регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалу України / О. Новикова // Україна: аспекти праці. – 2005. - № 2. – С.3-12.
49. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / Олуйко В.М. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
50. Основи охорони праці: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / М.П. Гендзюка, Є.П. Желібо, М.О. Халімовський. – К.: Каравела. 2003. – 408 с
51. Палеха Ю.І. Іміджологія: Навчальний посібник /Ю.І. Палеха, З.І. Тимошенко. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2005. – 324 с.
52. Паркінсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусствоуправления / С.Н. Паркінсон, М.К. Рустомджи. – М.: Агентство «ФАИР», 1997. – 272 с.
53. Погребняк В.А. Історія формування теорії організаційної культури / В.А. Погребняк. – СПб.: Питер, 2005. – 184 с.
54. Пойченко А. М., Зінкевічус В. О., Білорусов С. Г. Розвиток та відпрацювання критеріїв професіоналізму державних службовців // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. "Динаміка наукових досліджень '2004". Том 12. Державне управління. - Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. - С. 5-6.
55. Постанова Кабінета Міністрів України. Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. // Офіційний вісник України. – 2004. – № 51. – Ст. 332.
56. Про Стратегію державної державної кадрової політики на 2012-

2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012р. № 45.p [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

57. Рейни Х. Дж. Анализ и управление в государственных организациях : пер. с англ. / Х. Дж. Рейни. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 402 с.

58. Ричард Л.Дафт. Менеджмент / Л.Дафт. Ричард - Спб.: Питер, 2002. – 365 с.

59. Рішення Запорізької міської ради від 22.06.2011 №29

60. Розпорядження про відділ організаційної та кадрової роботи № 568р від 01.08.2012 та № 843р від 26.11.2012 Запорізької міської ради.

61. Руководить без конфликтов: научна ред. / В. Зигерт, Л. Ланг, А.Л. Журавлев. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

62. Румянцев, В. Р.Охорона праці та техногенна безпека : метод. вказівки до виконання розділу дипломних проектів (робіт) для студ. ЗДІА (спеціалістів) напряму 6.050401 "Металургія / В. Р. Румянцев, І. О. Ткаліч ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2011. – 43 с.

63. Сайт Запорізької міської ради: Електронний ресурс: <http://meriazp.gov.ua/test/index.php?id=28>

64. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літ, 2007. – 416 с.

65. Скільсара В.В. Значимість поняття та формування іміджу з точки зору філософії // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Філософські проблеми сучасності»: статті й тези / редкол. Берегова Г.Д., Герасимова Е.М., Лень Т.В. й ін.. – Херсон: РВВ «Колос», 2015. – 221 с. – С. 173-174.

66. Скільсара В.В. Формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах // Соціальна відповідальність бізнесу і адміністрації – створення інноваційного управління: монографія. – Бердянськ, 2015.

67. Слободянюк Н.Ю. Діловодство та управлінська документація: Навчальний посібник / Н.Ю Слободянюк – Вінниця: ВНТУ, 2004. – 80 с.
68. Смирнов Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов – М.: “Аудит”, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
69. Смолкин А. М., Менеджмент: основы организации / А.М. Смолкин– М.: «Инфра-М», 2001. – 287 с.
70. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
71. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
72. Тарасов, В. К. Охорона праці в галузі : метод. вказівки до виконання самостійної роботи для студ. ЗДІА напряму підготовки 0305 "Економіка та підприємництво", "ЕК" всіх форм навчання / В. К. Тарасов ; ЗДІА. – Запоріжжя : ЗДІА, 2013. – 17 с.
73. Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие [Текст] / Г. Л. Тульчинский ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. – 236 с.
74. Луговий В. І., Князев В. М. Державне управління як галузь професійної діяльності, академічної підготовки, наукових досліджень // Вісник УАДУ. - 1997. - №3-4.-С.9-12.
75. Указ Президента України Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ 30 трав. 1995 р. №398 // Вісник державної служби України. - 1995. - № 2. – Ст. 23.
76. Управление персоналом : учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др.; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

77. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов / Э.А. Уткин – М.: Издательство «Зерцало», 2000, – 448 с.

78. Філіпповський В. Проблеми наближення професійного навчання державних службовців до стандартів Європейського Союзу // Вісник державної служби України. - 2004. - №2. – Ст. 56-60.

79. Хаєт Г.Л. Корпоративная культура и ценности человека / Г.Л. Хаєт, О.А. Медведева. – Краматорск: ДГМА, 2001. – 267 с

80. Чебикін О. Я. Психодіагностика професійно важливих якостей особистості в системі фахової підготовки магістрів державного управління // Кадрове супроводження регіональних перетворень: Матеріали наук.-практ. конф. 18 травня. 2002. -Одеса: ОРІДУУАДУ, 2002. -С. 61- 74.

81. Шевчук С.В. Українське ділове мовлення. / С.В. Шевчук – К.: Атіка, 2004. – 592 с.

82. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посібн./ А.В. Шегда А.В. – К.: Знання, 2006. – 645 с.

83. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн, В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

84. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства / Е.С. Яхонтова – М.: ТЕИС, 2002. – 501 с.

85. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / За ред. Л.В.Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.–301 с.

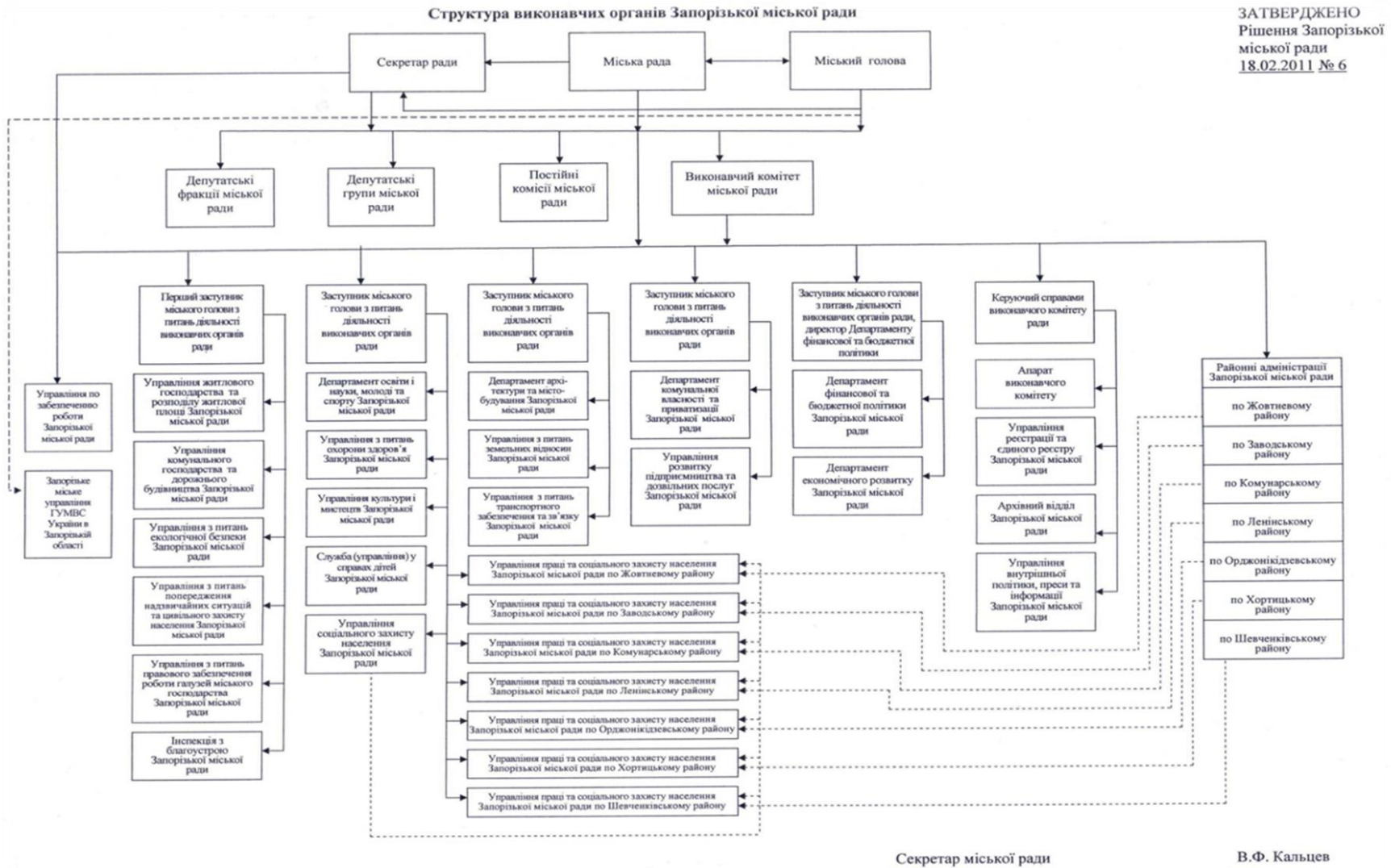


Рисунок А.1. Структура управління виконавчих органів Запорізької міської ради [63]

Таблиця Б.1 - Компоненти процесу навчання в системі підготовки та підвищення кваліфікації керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування

Елементи процесу навчання	Зміст елементу процесу навчання
Цільовий	Цілі навчального процесу детерміновані цілями держави та суспільства й освітніми потребами фахівців, тому цільовий компонент процесу навчання державних службовців вбирає в себе як цілі, що ставить перед собою викладач, тобто цілі викладання та цілі, які встановлює для себе слухач, але це не тільки цілі навчання, а й цілі стосовно використання набутого у життєдіяльності
Стимулюючо-мотиваційний	Передбачає, що процес навчання державних службовців буде спрямований на: стимулювання власних сил особистості для здійснення самоосвіти, саморозвитку, самовдосконалення; розвиток та активізацію суб'єктивної сфери особистості слухача (мотивів, прагнень, здібностей, уподобань та ін.) у процесі навчальної діяльності; сприяння зростанню освітніх потреб державного службовця, що забезпечить безперервність та наступність його освіти та результативність навчання
Змістовний	Зміст навчання визначається, як правило, навчальними планами та програмами відповідно до державних вимог та реальних освітніх потреб фахівців. Зміст окремих занять конкретизується викладачем і слухачем, адаптується до цілей та реальних можливостей слухачів, їхнього наявного життєвого і професійного досвіду. Змістовий компонент, переважно, має дві складові: теоретичну і практичну. Він обов'язково повинен бути найбільш мобільним, оскільки зміст освіти дуже швидко застаріває й потребує оновлення та поповнення у міру надходження нової інформації й вироблення нових знань. Крім того, освітні потреби державних службовців різноманітні, а тому змістовий компонент повинен бути варіативним, що передбачає не один, а кілька навчальних планів, програм, підручників тощо

Продовження таблиці Б.1.

Операційно-діяльнісний	Відображає процесуально-технологічну сутність навчання. У діяльності того, хто навчає і того, хто навчається, у їхній взаємодії відбувається процес навчання. Ця взаємодія має конкретні форми і методи. Але на відміну від процесу навчання у середній та вищій школі пріоритет у виборі форм і методів навчання дорослих не належить викладачу. Цей вибір має здійснюватися відповідно цілям та змісту навчання, а отже, необхідна участі слухачів у виборі форм і методів навчання
Контрольно-регулюючий	Передбачає контроль за ходом вирішення встановлених завдань навчання і внесення необхідних змін з метою оптимізації шляхів досягнення цілей навчального процесу. Але контроль у процесі навчання дорослої людини, яка, по суті, є активним суб'єктом власного навчання, переслідує особливу мету - активізацію і самоактивізацію пізнавальних інтересів слухача у процесі навчальної діяльності. Отже, вибір форм і методів контролю, його здійснення та регулювання на основі одержаних результатів навчальної діяльності пов'язане з найвищим рівнем - самоконтролем та саморегуляцією. Самоконтроль виступає найважливішим чинником функціонування зворотного зв'язку у навчальному процесі, тобто взаємодії і, що особливо цінно, у взаємодії із самим собою та колегами по навчанню
Оціночно-результативний	Передбачає оцінку його результатів. Про результативність навчального процесу в системі освіти державних службовців свідчать знання, вміння та навички слухачів, але не тільки. Оцінка якості засвоєння знань, рівня володіння певними вміннями та навичками скоріше є проміжним результатом навчального процесу. Його остаточна результативність стає очевидною у процесі практичної діяльності державного службовця, тобто у використанні набутого знання у безпосередній професійній та функціональній діяльності, вирішенні професійних і життєвих проблем, які існують зараз й виникатимуть у подальшому

Таблиця В.1 - Характерні ознаки професіоналізму керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування

Нематеріальні активи державних службовців	Характеристика ознак професіоналізму державних службовців
Знання	<ul style="list-style-type: none"> • Конституції України, державної політики, законодавчо-нормативної бази у сфері державного управління, державної служби, управління людськими ресурсами; • компетентність у предметі, справі, якою займаєшся в державному органі; • права, історії, економіки, фінансів, психології, прогнозування, стратегічного планування, логістики, акмеології; • людських ресурсів, персоналу державного органу, менеджменту, звичаїв, моралі, менталітету країни, регіону; • рідної, іноземної мов, літератури, культури, мистецтва.
Уміння	<ul style="list-style-type: none"> • Визначати перспективні, стратегічні цілі, добиватися їх реалізації, приймати виважені обґрунтовані рішення; • організовувати, згуртовувати працівників на вирішення завдань, визначених державою, керівництвом; • планувати день, тиждень, квартал, рік, кілька років; • аналізувати наявні проблеми в економічній, соціальній сфері, державному будівництві, здійсненні регіональної політики, вносити обґрунтовані пропозиції щодо їх розв'язання з урахуванням досвіду інших країн; • виділяти головні, стратегічні завдання, забезпечувати їх виконання; • створювати доброзичливий моральний клімат у колективі, державному органі, установі, вирішувати проблеми, конфлікти на початковій стадії, не доводячи їх до збурень, конфліктних ситуацій; • оновлювати свої знання, систематично підвищувати кваліфікацію; • спілкуватися з колегами, представниками засобів масової інформації, відвідувачами, заявниками; • використовувати сучасні інформаційні технології; • володіти рідною, іноземною мовами, висловлювати думки грамотно, чітко, лаконічно, однозначно.
Етика	<ul style="list-style-type: none"> • Чесність, порядність, справедливість, об'єктивність, розважливність, поміркованість, толерантність, відповідальність за справу, якій служиш, сміливість, мужність, воля, оптимізм, глибокодумність, любов і повага до інших людей, гідність, самоповага, надання у разі потреби допомоги тим, хто її потребує.
Мораль	<ul style="list-style-type: none"> • Не боятися змін у роботі, зміни посади, професійних занять, місця проживання.