

## ПІДГОТОВКА КЕРІВНИХ КАДРІВ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВИ

*У статті визначено сутність та основні вимоги до підготовки керівних кадрів України як чинника формування позитивного іміджу держави, який безпосередньо пов'язаний з розвитком зв'язків з громадськістю, культурою управління та лідерськими якостями, що мають стати пріоритетними.*

**Ключові слова:** керівні кадри, позитивний імідж держави, механізми формування позитивного іміджу держави.

Важливою для України на сучасному етапі її розвитку є робота з керівними кадрами, адже програма реформ "Стратегія-2020" [1] передбачає розробку та реалізацію близько 60 реформ і спеціальних програм, які мають якісно покращити рівень життя в державі. Для цього українське суспільство справедливо ставить вимогу перед органами державного управління про необхідність очищення влади [2] на засадах: законності; комплексного здійснення правових, соціально-економічних, інформаційних та інших заходів із перевірки; невідворотності відповідальності суб'єктів перевірки за вчинення корупційних та інших правопорушень; відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в реалізації заходів із перевірки; участі громадськості у заходах із перевірки, державного захисту осіб, які надають допомогу у здійсненні таких заходів (ст. 2).

Очікується, що така перевірка суб'єктів, які підлягають перевірці, здійснить "очищення" влади та сприятиме поверненню довіри до неї громадян як однієї з базових характеристик іміджу держави, під яким ми розуміємо позитивне відображення в суспільній свідомості її (держави) реального образу на основі позитивних, з погляду суспільної думки, результатів діяльності керівних кадрів.

До керівних кадрів зазвичай зараховують спеціально сформовану внаслідок професійного відбору, комплексного оцінювання та спеціальної управлінської підготовки групу фахівців-професіоналів, здатних та готових до суспільного служіння на керівних посадах будь-якого ієрархічного рівня – на рівні держави, регіону, галузі, підприємства, організації тощо.

Як справедливо стверджують Ю. Ірхін та В. Федоренко – автори посібника "Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого

самоврядування в Україні", "у ХХІ ст. кожний публічний службовець повинен мати стратегічне мислення державного діяча, постійний взаємозв'язок з громадянським суспільством, вичерпне уявлення про систему державного управління та місцевого самоврядування й навички та вміння управляти цими системами, а також бути беззаперечним лідером у своїй професії" [12, с. 4].

Удосконаленню механізмів оновлення вітчизняної кадрової політики щодо підготовки керівних кадрів приділено достатньо уваги вітчизняними науковцями. Зокрема, Ю. Сурмін у своїй статті "Сучасна кадрова політика в Україні: контур проблем реалізації" стверджує, що "становлення нової кадрової політики містить у собі декілька складових: постійне вдосконалення її інтелектуального змісту; створення її нормативно-правової бази; розробку програм кадрового розвитку України; вдосконалення загальнонаціональної кадрової системи; проектування і впровадження у суспільстві сучасних кадрових технологій" [3, с. 16–19].

Таким чином, успіх перспективних реформ залежить від рівня професійної компетентності керівних кадрів системи, їх здатності до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, застосування інноваційних підходів у роботі тощо. Тому особливого значення набувають питання підготовки керівних кадрів у сучасних умовах розвитку Української держави та розробки нового закону України "Про державну службу", проект якого (реєстр. № 2490, 23 квітня 2015 р.) прямо передбачає застосування тестів і співбесід при проведенні конкурсів на вакантні посади державної служби.

**Мета статті** – визначити сутність та основні вимоги до підготовки керівних кадрів як чинника формування позитивного іміджу держави.

Імідж – це "емоційно забарвлений образ чогось або когось, що склався в масовій свідомості і має характер стереотипу, воло-

діє значними регуляторними властивостями, який викликає відповідні враження і здійснює сильний вплив на внутрішній світ людини" [4]. Уточнюючи це поняття для керівних кадрів, зауважимо, що їх імідж є відображенням не лише їхніх особливостей, а й професії, поведінки та особистісно-ділових якостей; тісно пов'язаний з етичною культурою та системою зв'язків з громадськістю; забезпечується відповідними організаційними, історичними, ресурсними й професійними чинниками; впливає на імідж держави.

З'ясовано, що до організаційних чинників формування іміджу держави науковці зараховують наявність структур і спеціалістів з питань сучасних комунікативних заходів; до історичних – традиції та інформаційну культуру; до ресурсних – фінансування цього виду діяльності; до професійних – спеціальну попередню підготовку фахівців у сфері комунікацій [5, с. 169].

У зв'язку із цим важливою є спеціальна підготовка керівних кадрів для формування позитивного іміджу держави.

Аналізуючи такий механізм формування позитивного іміджу держави, як підготовка керівних кадрів, зазначимо, що імідж складається з базису, зовнішнього, внутрішнього та психологічного чинників [6, с. 95].

Зокрема, *базисний (чи фундаментальний)* чинник позитивного іміджу характеризується системою відповідних принципів і стандартів, якими керуються всі керівники. Такі стандарти та принципи мають бути чітко сформульовані, викладені письмово та доведені до кожного керівника.

Для системи державного управління України *фундаментом* формування позитивного іміджу держави є відповідність принципів державного управління, визначених Конституцією України [7], чинному законодавству та нормативно-правовим актам, що характеризують поведінку керівних кадрів в органах державної влади (ОДВ) та органах місцевого самоврядування (ОМС). А це, зокрема, Закони України "Про правила етичної поведінки" [8], "Про державну службу" [9], "Про засади запобігання і протидії корупції" [10], Загальні правила поведінки державних службовців [11] тощо.

У ході аналізу даних законодавчих та нормативно-правових актів нами з'ясовано, що Загальні правила поведінки державних службовців [11] не є достатньо чіткими, прозорими та зрозумілими. Тому ми вважаємо, що вони потребують уточнення та доповнення, зокрема, такими принципами, як: формування довіри до влади; повага до інших громадян; пріоритетність верховенства права; сумлінне виконання своїх посадових обов'язків.

Удосконалення сучасного українського законодавства та нормативно-правової бази діяльності керівних кадрів є також одним

із механізмів формування позитивного іміджу держави.

*Зовнішнім* чинником формування позитивного іміджу держави є якість управлінських послуг, які отримують громадяни і які є найважливішим елементом ділової репутації керівних кадрів. Аналізуючи, відповідно, праці науковців із загальної теорії іміджології та управління репутацією, зазначимо, що зовнішній імідж формується такими інструментами, як висвітлення суспільної діяльності керівників у засобах масової інформації, спонсорськими акціями.

У результаті проведеного нами в Національній академії державного управління при Президентіві України у 2011–2013 рр. аналізу вітчизняної практики роботи з керівними кадрами наголошуємо на:

- недосконалості системи зворотних зв'язків на рівні відносин суспільства та органів державної влади;
- недостатньому досвіді роботи в громадських організаціях;
- низькому рівні морально-етичних якостей, що спричиняє низький рівень довіри до органів державної влади.

*Внутрішнім* чинником формування позитивного іміджу держави є сформовані відносини керівників і громадськості, загальне спрямування, атмосфера. У ширшому розумінні – це і фінансове планування, і кадрова політика всередині системи державного управління, ОДВ та ОМС, орієнтація на розвиток професійної компетентності тощо. Для формування позитивного внутрішнього іміджу держави важливими, на наш погляд, є такі цілеспрямовані програми, як підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання керівних кадрів, програми їх заохочення. Реалізація цих програм створює в керівників сталі уявлення про систему державного управління, її діяльність і стандарти; озброює знаннями та мотивацією, необхідними для представлення держави перед громадянами країни в позитивному образі, орієнтує на професійне та компетентне виконання своїх обов'язків, підвищує значущість ролі й місця у формуванні позитивного іміджу держави.

Одним із таких механізмів формування позитивного внутрішнього іміджу держави, на наш погляд, є спеціалізована програма підготовки керівних кадрів у системі підвищення кваліфікації. На прикладі експериментальних груп, що навчались у Національній академії державного управління при Президентіві України у 2011–2013 рр., з'ясовано, що більшість із них – це особи, які мають спеціальну вищу освіту в галузі державного управління (41%); вільно володіють однією з іноземних мов країн – учасниць ЄС (100%); 66,6% – мають досвід роботи на державній службі; 25,4% – мають досвід роботи у бізнесі; 8% – мають досвід роботи у громадських організаціях [13].

У ході проведеного нами опитування респондентів з'ясовано, що основними цілями їхньої участі в спеціалізованому навчанні є:

- мотивація вдосконалення власного рівня компетентності (25%);
- визнання індивідуальних переваг та усунення недоліків (32%);
- вибір напрямів самовдосконалення та самореалізації (43%) [13].

Важливими чинниками формування позитивного іміджу держави є також *психологічні (невідчутні)* інструменти, які характеризуються ставленням керівників до роботи, їх емоційним настроєм, який впливає на репутацію органів державної влади й держави в цілому, на ставлення до них громадян, адже саме вони формують певну атмосферу прихильності, уваги та позитивного сприйняття. Невідчутний імідж ґрунтується на відчуттях, емоційному сприйнятті діяльності органів державного управління та його продуктів громадянами країни.

Підтвердженням цього є результати дослідження Р. Ж. Бурке та Е. Десч, що зробили спробу проаналізувати, яким організаціям віддають перевагу особи, котрим властиві висока амбіційність, чітко виражена потреба в досягненнях, постійний брак часу, активна робота в кількох напрямках одночасно [14]. Виявилось, що такі особи віддають перевагу роботі в організаціях, у яких встановлені високі стандарти виконання службових обов'язків, співробітникам надається самостійна й важлива робота, враховується вплив емоційної самоорганізації на задоволення від умов праці та емоційне вигорання під час різних видів занять на державній службі [15].

Саме такими мають бути органи державного управління, а їх керівники і співробітники повинні відповідати вищим рівням Національної рамки кваліфікацій, які зможуть вирішувати не лише "складні задачі і проблеми, які передбачають проведення різноманітних досліджень та здійснення інновацій", а й "комплексні проблеми, які передбачають глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та професійної практики" та "соціально значущі системні проблеми, які є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системоутворюючих знань і прогресивних технологій" [16].

Ми вважаємо, що спеціальна управлінська підготовка керівних кадрів до виконання таких завдань є одним із завдань сучасної кадрової політики держави і одним із соціальних механізмів формування позитивного іміджу держави [17]. Вона повинна враховувати Закон України "Про очищення влади" та може бути представлена новою моделлю, запропонованою нами, яка включає:

- концепцію намірів органів державного управління щодо очищення влади та підготовки професіональних фахівців

для державного управління (виокремлення пріоритетних принципів та підходів до державного управління, сучасних вимог до керівних кадрів);

- розроблення нових організаційних, змістовних та технологічних характеристик відбору, оцінювання й навчання в закладах післядипломної освіти керівних кадрів;
- виявлення таких рефлексивних можливостей керівних кадрів у системі державного управління, як здатність до самовдосконалення, самореалізації, самооцінювання.

Формування позитивного іміджу держави в Україні означає, у нашому розумінні, досягнення високого рівня компетентності керівних кадрів та їх ефективної праці з громадянами країни; надання високоякісних управлінських послуг і встановлення позитивного емоційного зв'язку між органами державного управління та суспільством.

Цього можна досягти за умов обґрунтування, розробки та запровадження цілеспрямованої системи відбору, оцінювання й навчання керівних кадрів, спроможних ефективно запроваджувати інституційні зміни в Україні, розробляти та забезпечувати реалізацію державної політики в умовах інтенсивних глобалізаційних процесів, поглиблювати засади демократичного врядування.

**Висновки.** Вважаємо, що підготовка керівних кадрів є одним із перспективних механізмів формування позитивного іміджу держави, який потребує додаткової уваги з боку українського законодавства та нормативно-правового регулювання. Особливо це стосується питань індивідуального відбору, комплексної оцінки та навчання груп молодих і перспективних керівників, здатних до професійної керівної діяльності, які мають необхідні професійно-ділові, морально-етичні та особистісні якості, мають позитивний досвід управлінської діяльності.

На наш погляд, під час створення привабливого іміджу держави в Україні необхідно враховувати особистісні якості керівних кадрів, які цінуються людьми, а його структура має відповідати соціальним очікуванням, визначеним чинним законодавством.

Для формування позитивного іміджу держави в Україні має діяти ефективна система відбору, оцінювання та спеціальної управлінської підготовки керівних кадрів у закладах післядипломної освіти. Має бути врахований позитивний досвід роботи Національної академії державного управління при Президентові України. Це, на наш погляд, сприятиме формуванню соціальних цінностей та соціальної консолідації українського суспільства. Старі цінності, такі як утвердження соціальної однорідності, соціальної рівності, колективізму, мають перестати існувати, а нові, такі як свобода, рівність можливостей, диференціація доходів,

мають бути сформовані у свідомості українських громадян шляхом підвищення іміджу керівних кадрів та Української держави.

#### Список використаної літератури

1. Порошенко представил програму реформ "Стратегия-2020" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://news.liga.net/news/politics/3429632-poroshenko\\_predstavil\\_programmu\\_reform\\_strategiya\\_2020.htm](http://news.liga.net/news/politics/3429632-poroshenko_predstavil_programmu_reform_strategiya_2020.htm).
2. Про очищення влади : Закон України від 14.09.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bbc.co.uk/ukrainian/politics/2014/09/140916\\_rada\\_illustration\\_or.shtml](http://www.bbc.co.uk/ukrainian/politics/2014/09/140916_rada_illustration_or.shtml).
3. Сурмін Ю. П. Сучасна кадрова політика в Україні: контур проблем реалізації / Ю. П. Сурмін // Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. за Міжнар. участю (Київ, 31 травня 2012 р.) ; до 13-річчя галузі науки "Державне управління". – Київ : НАДУ, 2012. – С. 572 с.
4. Блэк С. "Паблик рилейшнз": что это такое? / С. Блэк. – Москва, 1996. – 145 с.
5. Колосок С. В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.01 / С. В. Колосок. – Одеса, 2003. – С. 169.
6. Королька В. Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика / В. Г. Королька. – Київ : Скарби, 2001. – 400 с.
7. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
8. Про правила етичної поведінки : Закон України "Про правила етичної поведінки" // Відомості Верховної Ради. – 2013. – № 14. – С. 94.
9. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI (вступає в дію з 01.01.2013 р.) [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 2012. – № 45. – С. 1731. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
10. Про засади запобігання і протидії корупції : Закон України "Про засади запобігання і протидії корупції" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3206-vi>.
11. Наказ Головного управління державної служби України від 04.08.2010 р. № 214 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10>.
12. Ірхін Ю. В. Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування в Україні : навч. посіб. / Ю. В. Ірхін, В. Л. Федоренко ; за ред. проф. Ю. В. Ковбасюка і проф. В. Л. Федоренка. – Київ : Ліра, 2015. – 114 с.
13. Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації" : Указ Президента України від 05.04.2012 р. № 246/2012 [Електронний ресурс] // Офіційний вісник Президента України. – 2012. – С. 328. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.
14. Сторожев Р. І. Практичні рекомендації з формування позитивного іміджу державної служби України / Р. І. Сторожев // Матер. щорічної наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6–7 листопада, 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. – Київ : НАДУ, 2014. – С. 267–269.
15. Burke R. J. Prefereed organizational climates of Type A individuals / R. J. Burke, E. Deszca // Journal of Vocational Behavior. – 1982/ jfe 21/ – Р. 54–58.
16. Чи-Вей Ши. Наслідки емоцій, пов'язаних з роботою: аналіз різнорідних секцій, де працюють державні службовці / Чи-Вей Ши, М'юнг Х. Джин, Мері Е. Гі // Американський огляд державного управління. – 2012. – С. 39–53. Цифровий ідентифікатор: 10.1177/0275074010396078.
17. Національна рамка кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.
18. Кулеба О. В. Основні механізми розробки іміджу держави / О. В. Кулеба // Управління міжнародною конкурентоспроможністю регіонів: механізми, принципи, стратегії : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 22–24 вересня 2011 р. – Сімферополь : Кримський інститут бізнесу, 2011. – С. 58–61.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2015.

#### Сторожев Р. И. Подготовка руководящих кадров Украины как фактор формирования позитивного имиджа государства

*В статье определены сущность и основные требования к подготовке руководящих кадров как механизма формирования положительного имиджа государства, непосредственно связанного с развитием их связей с общественностью, культурой управления и лидерскими качествами, которые должны стать приоритетными.*

**Ключевые слова:** руководящие кадры, положительный имидж государства, механизмы формирования положительного имиджа государства.

**Storozhev R. Managerial Personnel Training as a Criterion of Creation of Positive Image of the State**

*Determined in the article are the sense and the basic requirements for the managerial personnel of Ukraine training as a criterion of creation of positive image of the country, which is connected with the intensifying of public relations, culture of governing and leadership qualities, which are to become the most priority ones.*

**Aim of the article** – *to determine the sense and the basic requirements for the managerial personnel of Ukraine training as a criterion of creation of positive country image.*

**Contents of the article.** *Specifying the term “image” for the managerial personnel, we’d like to underline that their image reflects not just their own personality, but their position as well, their behavior and their business features; it is totally connected with the ethic culture and public relations system; it is assured by corresponding organizational, historical, resource and professional factors; it influences the image of the state.*

*The article shows that the scientists understand organizational factors which influence the image creation of the state as the structures and specialists in modern communicative methods; historical factors as traditions and information culture; resource ones as funding of this type of activity; professional ones as specific preliminary training of the professionals in the communicative field.*

*This all shows how important the special training of the managerial personnel is for the creation of the positive image of the state.*

*Providing analyses of such a technique of the positive state image creation, it should be noted that the image consists of basis, external, internal and psychological criteria. The article gives characteristics to each of them.*

*While analyzing legislative bases and regulatory-legal acts, we came to the conclusion that the common behavior rules for the civil servants aren’t clear, transparent and understandable enough, thus they should be specified and completed with such principles as: trust to the government, respect to other people, the law priority, proper fulfilling of the occupational duties.*

*Improving of the modern laws and regulatory-legal acts which determine the activity of the managing personnel is as well one of the ways for creating of the positive state image.*

*One of such techniques of creating positive internal image of the state, in our opinion, is the specially-created programme for the managing personnel training in the system of personnel professional training.*

*Psychological instruments are the important factors of the creation of the positive state image.*

*Specific training of the managerial personnel in resolving of such problems is one of the tasks of modern state policy and one of the social mechanisms of creation of the positive image of the country.*

*So the managerial personnel training is one of the prospective techniques for creation of the positive country image, which demands additional attention from the state legal system and regulatory-legal bodies, especially if we talk about the individual selection, complex evaluation and teaching of the groups of young and prospective leaders who are aimed at governing positions, who possess required professional, moral, ethic and personal qualities, have positive experience of managerial activity.*

*For the positive image of Ukraine to be created the efficient system of selection, evaluation and training of the managerial personnel should be implemented in the post-graduate institutions. The positive experience of the National Academy of Public Administration should be taken into account.*

**Key words:** *managerial personnel, positive image of the state, techniques of creation of positive image of the state.*