

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр професійної та післядипломної освіти
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
(код та назва)

освітньо-професійної програми «Державна служба»
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «**Формування іміджу органів державної влади (на прикладі Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції)**»

Здобувача (ки) групи Дсмз-21 Богдан Оксана Сегрїївна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Оксана БОГДАН
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старший викладач к.е.н., доцент Каріна ТАРАНЮК _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Консультант¹⁾ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Центр професійної та післядипломної освіти
 (повна назва інституту/факультету)
 Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістра

бакалавр / магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» _____,
 (код та назва)

освітньо-професійної програми «Державна служба»
 (освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувачки групи Дсмз-21 Богдан Оксани Сергіївна
 (шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування іміджу органів державної влади (на прикладі Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції)» затверджена наказом «01» грудня 2023 року №1387-VI.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 06.грудня 2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: узагальнення теоретичних складових та практичних рекомендацій щодо формування позитивного іміджу в органах державної влади на прикладі Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації.
4. Об'єкт дослідження: процес формування іміджу Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації
5. Предмет дослідження: сукупність організаційно-методичних аспектів виникнення, розвитку та управління іміджем Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі статистичної звітності, періодичних видань, монографій, електронних ресурсів.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні та методичні засади формування іміджу органів державної влади	24.11.2023
II	Аналітичне дослідження формування іміджевих складових органів державної влади	28.11.2023
III	Шляхи вдосконалення процесу формування іміджу органів державної влади	06.12.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити Теоретичні та методичні засади формування іміджу органів державної влади

У розділі 2 студент повинен провести аналітичне дослідження формування іміджевих складових органів державної влади

У розділі 3 студент повинен запропонувати шляхи вдосконалення процесу формування іміджу органів державної влади

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Ст.викладач К.В.Таранюк	20.11.2023	24.11.2023
2	Ст.викладач К.В.Таранюк	24.11.2023	28.11.2023
3	Ст.викладач К.В.Таранюк	28.11.2023	06.12.2023

9. Дата видачі завдання 14.11.2023

Керівник старший викладач к.е.н., доцент Каріна ТАРАНЮК

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Оксана БОГДАН

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні складові та практичні рекомендації щодо формування позитивного іміджу в органах державної влади на прикладі Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської ОДА. Вивчено понятійно-сутнісний апарат дефініції «імідж» у сфері публічного управління; охарактеризовано принципи та основні складові формування іміджу органів державної влади; проаналізовано фактори впливу на формування іміджу підприємства; вивчено організаційно - управлінську характеристику Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської ОДА; проведено комплексну оцінку діяльності закладу соціальної сфери як складової формування позитивного іміджу органу державної влади; проаналізовано процес формування іміджу у закладі соціальної сфери; сформовано пропозиції та шляхи покращення управління внутрішнім іміджем у закладі соціальної сфери як органу державної влади; надано рекомендації щодо розробки комплексної моделі формування іміджу закладу з використанням SMM-стратегії.

В роботі було проведено SWOT-аналіз. Сильними сторонами Департаменту є висококваліфіковані фахівці, позитивний досвід діяльності працівників установи, підтримка діяльності Департаменту з боку виконавчих органів обласного та державного рівня, затвердження обласних програм, які сприяють покращенню рівня надання соціальних послуг, електронний облік наданих послуг, а слабкими – невисокий рівень оплати праці працівників, відсутність вертикалі підпорядкування, часті реорганізації, відсутність власного офіційного сайту, недостатній рівень PR-діяльності. Для просування соціальних послуг Департаменту з метою формування його позитивного іміджу, нами була запропонована SMM-стратегія – стратегія просування Департаменту в соціальних мережах, що дозволить ставити чіткі цілі та давати можливі прогнози; розроблений деталізований та послідовний план дій.

Ключові слова: імідж, фактори формування позитивного іміджу, етапи формування іміджу, соціальна сфера.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	8
1.1 Понятійно-сутнісний апарат дефініції «імідж» у сфері публічного управління	8
1.2 Принципи та основні складові формування іміджу органів державної влади	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖЕВИХ СКЛАДОВИХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	17
2.1 Організаційно-управлінська характеристика Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської ОДА	17
2.2 Комплексна оцінка діяльності закладу соціальної сфери як складової формування позитивного іміджу органу державної влади	25
2.3 Оцінка процесу формування іміджу у закладі соціальної сфери	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	36
3.1 Формування пропозицій та покращення управління внутрішнім іміджем у закладі соціальної сфери як органу державної влади	36
3.2 Рекомендації щодо розробки комплексної моделі формування іміджу закладу з використанням SMM-стратегії	40
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Сьогодні сучасна ринкова економіка стрімко змінює моделі організації та управління відносинами в соціальній сфері. Це має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, позитивний динамізм конкуренції спонукає організації розширювати асортимент послуг. Імідж можна визначити як уособлення репутації та мотивації установи, що є своєрідним орієнтиром для маркетингової стратегії компанії. Імідж – це баланс між внутрішніми процесами організації та зовнішніми факторами. Коли установа працює відповідно до правильно визначеної маркетингової стратегії, воно визначає пріоритетні вектори вдосконалення та розставляє пріоритети в напрямку модернізації своїх інструментів в процесі побудови організаційних методів маркетингу.

Мета кваліфікаційної роботи: узагальнення теоретичних складових та практичних рекомендацій щодо формування позитивного іміджу в органах державної влади на прикладі Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації.

Для досягнення мети необхідно виконати такі **завдання**:

- вивчити понятійно-сутнісний апарат дефініції «імідж» у сфері публічного управління;
- охарактеризувати принципи та основні складові формування іміджу органів державної влади;
- проаналізувати фактори впливу на формування іміджу підприємства;
- вивчити організаційно-управлінську характеристику Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації;
- провести комплексну оцінку діяльності закладу соціальної сфери як складової формування позитивного іміджу органу державної влади;
- проаналізувати процес формування іміджу у закладі соціальної сфери;
- сформулювати пропозиції та шляхи покращення управління внутрішнім іміджем у закладі соціальної сфери як органу державної влади;

- надати рекомендації щодо розробки комплексної моделі формування іміджу закладу з використанням SMM-стратегії.

Об'єкт дослідження: процес формування іміджу Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації.

Предмет дослідження: сукупність організаційно-методичних аспектів виникнення, розвитку та управління іміджем Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації.

Методи дослідження: абстрактно-логічний, статистичний, системний і комплексний аналіз, метод порівняння, аналізу і узагальнення, опитування, методи експертної оцінки, індукції, групування, SWOT-аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні пропозицій щодо покращення управління внутрішнім іміджем у закладі соціальної сфери як органу державної влади та надання рекомендації щодо розробки комплексної моделі формування іміджу закладу з використанням SMM-стратегії.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 52 сторінки. Список використаних джерел включає 33 найменування на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1 Понятійно-сутнісний апарат дефініції «імідж» у сфері публічного управління

Питання становлення іміджу завжди було актуальним в суспільстві, у тому числі в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Це пов'язується, в першу чергу, з основними змінами у розвитку сучасного українського суспільства. Проблема формування іміджу органів управління завжди аналізується з точки зору формування іміджу посадових осіб, що, в свою чергу, пов'язано з кризовими тенденціями розвитку сучасного українського суспільства.

Історично склалося, що для забезпечення безпеки та створення всіх необхідних умов для розвитку і успішного існування будь-якої спільноти, люди завжди будували суспільство у вигляді певних ієрархічних структур, в яких чітко визначалося місце кожного, а також його відповідні функції.

Як правило, особа, яка розміщувалася на верхівці ієрархії, мала велику владу серед інших, і, разом з цим, несла відповідальність за них. Таким чином, суспільство потребувало гаранта, тобто ту людину, яка б могла неупереджено та справедливо вирішувати конфлікти, карати винних і давати можливість іншим вільно та комфортно співіснувати разом.

Саме таким гарантом стала держава, влада якої реалізується на основі законодавства уповноваженими на це особами і повинна забезпечити умови для стабільного розвитку та належного рівня життя населення.

Питання формування іміджу завжди було важливим у суспільстві, в тому числі для органів влади та місцевого самоврядування. Це пов'язано, насамперед, з основними тенденціями розвитку сучасного українського суспільства. Проблема формування іміджу адміністративних органів влади завжди аналізується з точки зору формування іміджу посадових осіб, що, в свою

чергу, пов'язано з найважливішими тенденціями розвитку сучасного українського суспільства.

Проте, не зважаючи на актуальність іміджу та його популярність, до сих пір немає єдиного визначення цього поняття. І по сьогодні виникають суперечки з приводу того, що ж уособлює собою це поняття. Одні дослідники вважають, що імідж включає лише зовнішні риси та характеристики об'єкта (тобто те, що сприймається зовні), інші – що імідж не обмежується лише зовнішніми характеристиками, оскільки внутрішні якості та властивості теж так чи інакше впливають на суб'єкт і, таким чином, впливають на сприйняття його аудиторією.

Отже, узагальнюючи напрацювання різних науковців та застосовуючи їх до сфери менеджменту, можна визначити, що імідж організації – це думка, яка формується в суспільстві під впливом характеристик, якостей, поведінки та ставлення до цієї організації. По суті, це враження або почуття по відношенню до когось, зафіксоване у свідомості людей у вигляді певного поняття, емоційно забарвлене. Водночас, імідж не є сталим, адже він постійно змінюється і трансформується.

Імідж громадських організацій слід визначати як загальне сприйняття, розуміння та оцінку громадськістю різних аспектів їхньої діяльності. Оскільки, в основі будь-якого іміджу лежать соціальні стереотипи, які формують свідомість громадян, можна встановити, що імідж органів державної влади формується під впливом низки факторів, зокрема:

- імідж послуг (якість, оперативність та корисність послуг органів влади);
- управлінський імідж (ефективність системи управління та оптимальність управлінських рішень);
- громадський імідж (прозорість та відкритість діяльності органів влади);
- імідж державної служби (престижність посади державного службовця, вплив внутрішнього мікроклімату на працівників).

Отже, імідж організації складається з восьми елементів:

- 1) діловий імідж організації (сприйняття організації як суб'єкта господарювання, тобто своєчасність та повнота надання послуг громадянам);
- 2) імідж персоналу (сприйняття способу життя, соціального статусу та особистих (психологічних) характеристик працівників);
- 3) внутрішній імідж організації (сприйняття корпоративної культури, соціально-психологічного клімату);
- 4) імідж керівництва (сприйняття компетентності, ціннісних орієнтацій, психологічних характеристик та зовнішнього вигляду керівництва);
- 5) імідж персоналу (загальний зовнішній вигляд персоналу, професійна компетентність, поінформованість, підвищення кваліфікації, культура спілкування, соціально-психологічні характеристики працівників);
- 6) візуальний імідж організації (образ організації, що базується на візуальних відчуттях – оформлення офісу, прийом керівництва, інформація про офісну та корпоративну символіку);
- 7) соціальний імідж (уявлення людей про соціальні цілі та роль організації);
- 8) імідж послуг (сприйняття людьми особливих якостей послуг) [17].

Такий структурно-функціональний підхід в основі іміджевої стратегії органу виконавчої влади стане запорукою її ефективної та успішної реалізації.

Проте, при зростанні тиску зовнішніх обставин та розхитування основ державної влади і всієї системи управління внутрішніми незгодами, виникає проблема позитивного іміджу кадрів органів державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування. Це призводить до розхитування повноважень та авторитету влади, стримує зворотний зв'язок, який, в свою чергу, передбачає систему наукових засобів спостереження та аналізу змін [20].

Таким чином, можна визначити проблеми формування іміджу органів виконавчої влади:

- 1) відсутня уособлена концепція становлення іміджу центральних органів виконавчої влади. Не дивлячись на величезну кількість нормативно-правових

актів України, останні слабо сприяють формуванню позитивного іміджу органів влади;

2) уривчастість інформаційної політики на рівні держави, в тому числі під час формування зв'язків з громадськістю. Нормативно-правові акти, які стосуються інформативної політики, лише частково розкривають діяльність органів влади, що зовсім не впливає на належне формування їх іміджу;

3) відсутня довіра населення до влади в цілому та до службовців зокрема. За трохи більше 30 років незалежності в Україні не сформувалась стабільна державно-управлінська система, вона перебуває у стані постійних змін та реорганізацій. Крім цього, у переважній більшості населення склалося вкрай негативне ставлення як до чиновників, так і до державних установ;

4) часті негативні прояви державного управління (корупція, непрофесіоналізм, непрозорість прийняття рішень, конфлікти інтересів) негативно впливають на формування іміджу органів влади;

5) відсутня хоча б якась ефективна програма щодо формування конструктивних зв'язків влади та громадськості, причому, часто при прийнятті якихось подібних програм не враховується думка населення, особливо, при прийнятті значущих управлінських рішень;

6) неналежна співпраця влади із засобами масової інформації, хоча, саме вони висвітлюють діяльність органів влади. При цьому, не слід нехтувати тим фактом, що саме засоби масової інформації мають набагато більшу довіру у населення, ніж органи влади. Саме засоби інформації виступають посередниками між населенням і владою, фактично змушуючи останню звертати увагу на свою діяльність та на наслідки прийнятих рішень;

7) необхідність створення Етичного кодексу державних службовців та посадових осіб з метою створення їх позитивного іміджу. Саме в такому кодексі варто визначити не лише обмеження поведінки зазначених посадовців, а і їх звітування перед громадськістю про свою діяльність [6].

Таким чином, імідж органів державної влади напряму впливає на те, яке буде відношення населення до управлінських рішень в країні. Імідж посадовців

виступає провідним фактором у процесі формування довіри до органів влади зі сторони населення, як результат – він формує в населення потяг до взаємодії з представниками влади, або навпаки – гарантує постійну недовіру і небажання населення співпрацювати з органами влади. Тому, становлення та підтримка позитивного іміджу на сьогодні є одним з найважливіших завдань для кожного управлінця.

1.2 Принципи та основні складові формування іміджу органів державної влади

В умовах сьогодення особливої уваги соціуму заслуговує будь-яка публічна діяльність, тому, діяльність над становленням позитивного іміджу є складовою, що і формує прийнятний результат. Формування іміджу підприємства, установи, організації передбачає забезпечення таких факторів, як:

- система цінностей і нормативів;
- система соціальних стереотипів;
- установка окремої групи людей.

Система цінностей і норм складається із загальноприйнятих уявлень про добро, справедливість, істинність, моральність, а також включає в себе вимоги та сподівання, які вимагає суспільство.

Система соціальних стереотипів – поширені серед громадськості упереджені уявлення про тих чи інших представників суспільства або, навіть, про цілі соціальні групи чи процеси. Стереотип представляє собою образ певного об'єкта, але, при цьому, він «стандартизований», фіксує деякі риси, а подекуди – надумані штампи. Люди постійно застосовують стереотипи навіть не усвідомлюючи це. З одного боку, це ніби змушує людину шаблонно думати, з іншого – позбавляє людину необхідності переробляти власні враження від оточуючого середовища. Іншими словами, без стереотипів доводилося б

інтерпретувати кожен новий факт таким чином, ніби взагалі відсутній будь-який життєвий досвід.

Установка окремих людей – саме вона має особливе значення для формування іміджу, оскільки дуже часто авторитетна думка лідера (особливо, неформального) містить значний вплив на становлення людини чи організації, а, подекуди, навіть країни.

Головними складовими іміджу є:

- *візуальний імідж* – направлена дія на зорові відчуття, які фіксують інформацію про зовнішній вигляд, символіку, графічну інформацію (рекламу);

- *соціальний імідж* – нав'язування громадськості уявлень про соціальну мету і місце організації в соціальному, економічному та культурному житті суспільства.

Структура іміджу включає реальний та ідеальний компоненти. І якщо реальний імідж формується у представників громадськості під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів, то ідеальний досягається постійною злагодженою роботою із формування бажаного та корекцією існуючого реального образу.

У свідомості населення склалася протилежність між реальним та ідеальним іміджем фахівця із соціальної роботи, що сприяє негативній дії на клієнтів соціальної роботи та перешкоджає їх зверненням за допомогою до установ системи соціального захисту.

Рівень різних оцінок індикаторів іміджу відрізняється: більш високо оцінюються ті складові, які пов'язані з власними якостями спеціалістів та демонструють неповну компетентність при оцінюванні повноважень і компетентностей фахівців. В контексті професійного іміджу фахівця із соціальної роботи наявний момент недовіри до нього населення, що, в свою чергу, проявляється в реальному іміджі. Разом з тим, представники засобів масової інформації, які відображають іміджеві характеристики професії в цілому, а разом з нею і системи соціального захисту, не в повному обсязі

володіють інформацією про зміст діяльності фахівців, рівень їх компетентностей, можливості, повноваження.

Істинний імідж професій системи соціального захисту населення формується під час активного впливу у масовому усвідомленні звичних уявлень щодо соціального забезпечення, які сформувались ще з радянських часів. В уявленні населення складається суперечність між такими видами іміджу, а це негативно впливає на клієнтів соціальної роботи, а також перешкоджає їх зверненню за допомогою до спеціалістів.

Звичайно, і реальний, і ідеальний іміджі мають позитивні направленості. Але, рівень оцінки їх індикаторів різний – отримувачі соціальної допомоги набагато вище оцінюють ті характеристики, які стосуються особистих якостей фахівців (причому, часто це проявляється за умов, коли населення не в повній мірі володіє інформацією про повноваження та компетентність фахівців).

Реальному іміджу соціальної сфери притаманна невизначеність. В першу чергу, таке явище впливає з різноманітних установок та стереотипів осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах. Як результат, ступінь визначеності професійного реального іміджу соціального працівника набагато вищий у тих осіб, які звертались за допомогою до соціальних служб.

Проте, в подальшому цей факт може змінитись у сторону зниження престижу професії, оскільки не виключена вірогідність збільшення непрофесіоналізму, бюрократизму, бездіяльності.

З викладеного вище матеріалу впливає, що позитивний імідж досягається постійною роботою по формуванню бажаного іміджу. Саме на це повинна спрямовуватись діяльність соціальних організацій – установ соціального захисту населення, від іміджу яких повністю залежить рівень довіри населення як до організації, так і до держави в цілому.

Останнє впливає з тої реальності, що в світі не існує жодної установи (організації, фірми), імідж якої спрямовується повністю (або переважно) за кордон. Претендуючи на світовий рівень, потрібно спочатку подбати про імідж всередині своєї країни.

Якщо розглядати імідж соціальної служби як державної організації, можна виділити певні показники, які сприяють формуванню відношення громадськості до неї:

- ефективність діяльності структури в цілому, а також окремих її функціональних одиниць;
- згуртованість та цілісність державної організації;
- належний рівень культури;
- ставлення працівників до керівництва та установи в цілому;
- врахування потреб населення та діяльність щодо їх задоволення.

При формуванні позитивного іміджу установи (організації) варто також звернути увагу на недостатню скоординованість дій представників державної влади, а також політизованість процесів, що протікають в системі управління державою. Тому, потрібно постійно моніторити зміни в суспільстві, які мають безпосередній вплив на імідж соціальної сфери та держави в цілому [9, 21].

Для підвищення іміджу в соціальній службі слід створити високопрофесійний кадровий ресурс, вкладаючи час та гроші у підвищення компетентностей фахівців установи. Причому, система заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, повинна бути безперервною.

Не варто ігнорувати також заходи, спрямовані на покращення внутрішнього іміджу, зокрема: навчання, відпочинок, організація свят – саме вони створюють дружню корпоративну культуру та здорові робочі відносини. Якщо внутрішній імідж соціальної установи побудовано грамотно, переважна більшість питань буде вирішена в робочому режимі без залучення керівника чи вище стоячих організацій. Як результат, при зовнішньому поширенні співробітниками інформації про свою роботу, у них буде почуття значущості та усвідомлення того, в якій корисній структурі вони працюють.

Імідж співробітників також важливий ресурс установи – професіоналізм співробітників повинен доповнювати приємний зовнішній вигляд, хороші манери.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити певні висновки.

Саме поняття «імідж» повинно застосовуватись у тих випадках, коли можна бути впевненим, що він сприймається аудиторією і відбувається факт прийняття. Образ об'єкта може виникати сам по собі, проте поняття іміджу виникає при корекції такого образу в свідомості населення.

Імідж маніпулює емоційною сферою людини, а через неї – механізмами свідомості та поведінки. Дія іміджу ґрунтується на емоційному враженні, коли зменшуються способи усвідомленого контролю.

Якщо брати до уваги імідж соціальної служби, то, беручи до уваги той факт, що імідж організації є персоніфікованим, установа повинна являти собою «особистість» із застосуванням техніки позиціонування. Організація повинна забезпечувати створення сприятливих умов для підвищення довіри як важливої умови позитивного ставлення до неї зі сторони суспільства. Для цього слід притримуватись дій, які будуть адекватно забезпечувати вимоги зовнішнього середовища.

Для підтримки власної репутації варто брати до уваги єдину інформаційну політику, при цьому уникати взаємовиключних складових і надавати перевагу доступним повідомленням. Імідж державної установи повинен розглядатись в контексті взаємопов'язаних іміджевих систем, зокрема: іміджу держави, іміджу соціальної сфери, іміджу соціального працівника.

Варто зазначити, що зосередження лише на одному засобі чи компоненті іміджу не дасть позитивного ефекту. Вагома роль у створенні єдиного іміджу соціальної служби належить засобам масової інформації, які відображають різні аспекти образу, подаючи інформацію щодо результатів реалізації будь-якої програми. Крім того, засоби масової інформації своєчасно реагують на думку громадськості, а значить, є перевіреним засобом взаємозв'язку між населенням та органами влади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖЕВИХ СКЛАДОВИХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1 Організаційно-управлінська характеристика Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської ОДА

Департамент з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації (далі – Департамент) є структурним підрозділом Сумської обласної державної адміністрації. Департамент створюється, ліквідується, реорганізується, а також підпорядковується Сумській обласній адміністрації, і, водночас, є підзвітним Міністерству соціальної політики України, Міністерству у справах ветеранів України, Міністерству з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України за відповідними напрямками діяльності [2].

Основними нормативно-правими документами, якими Департамент керується у своїй діяльності, є Конституція України, закони України, укази Президента України, інші нормативно-правові документи Верховної ради України і Кабінету Міністрів України, а також нормативні документи міністерств та відомств, обласної державної адміністрації, що стосуються діяльності Департаменту.

Метою діяльності Департаменту є реалізація державної політики щодо соціальної підтримки і надання соціальних послуг вразливим категоріям населення, таким як особи похилого віку, постраждалі від Чорнобильської катастрофи, сім'ї, які перебувають у складних життєвих обставинах, ветерани війни, малозабезпечені громадяни, внутрішньо переміщені особи, а також іншим категоріям осіб, які мають право на пільги, оздоровлення, запобігання домашньому насильству, запобігання торгівлі людьми, забезпечення рівних прав жінок і чоловіків.

До основних завдань Департаменту слід віднести (рис. 2.1):

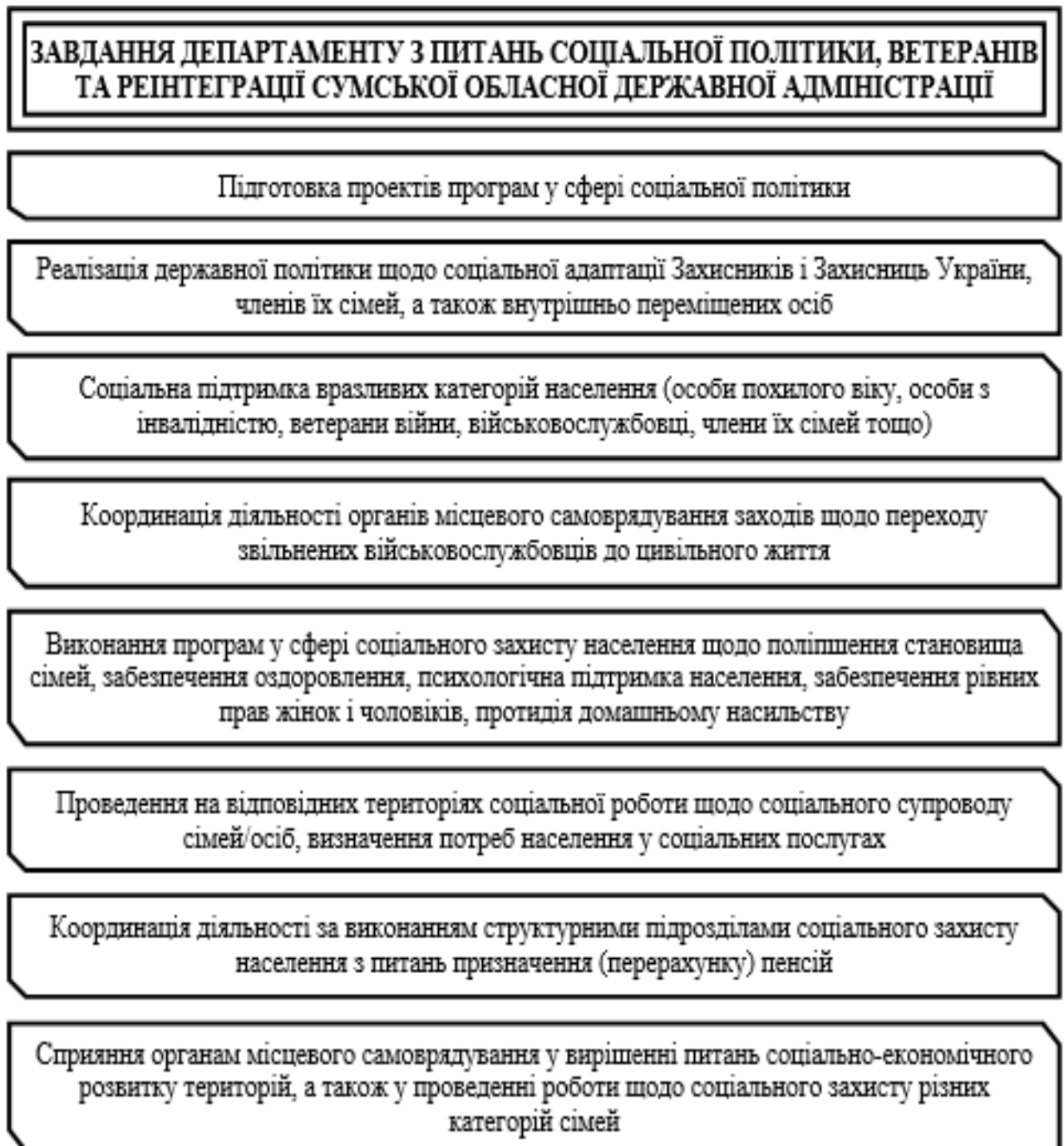


Рисунок 2.1 – Завдання Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання Положення Департаменту [2]

Крім завдань у Департаменту ще є ряд функцій, передбачених Положенням про Департамент. Основні функції можна побачити на рис. 2.2:

Функції Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації	Організація та контроль за виконанням Конституції, законів України, нормативно-правових актів Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств і відомств
	Аналіз стану соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць
	Підготовка пропозицій до програм соціального розвитку області та до проекту бюджету
	Участь у підготовці заходів щодо регіонального розвитку
	Підготовка звітів голови облдержадміністрації, а також інформаційної і статистичної звітності з соціальних питань
	Реалізація заходів щодо запобігання та виявлення корупції
	Підготовка договорів, меморандумів, протоколів делегацій і робочих груп із соціальних питань
	Розгляд звернень громадян та депутатських звернень
	Інформування населення про виконання повноважень
	Виконання завдань мобілізаційної підготовки та цивільного захисту населення, охорони праці
	Вирішення у відповідності до законодавства колективних трудових спорів
	Підготовка пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правової бази
	Проведення моніторингу проблемних питань у сфері соціального захисту населення
	Координація виконання державних цільових програм
Організація співробітництва органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування	

Рисунок 2.2 – Функції Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання Положення Департаменту [2]

Департамент очолює директор, якого призначає та звільняє з посади голова Сумської обласної державної адміністрації. Директор здійснює керівництво та несе персональну відповідальність за результати діяльності Департаменту.

Гранична чисельність, фонд оплати праці, штатний розпис та кошторис Департаменту затверджуються Сумською обласною державною адміністрацією. Департамент є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунок, печатку та власні бланки.

Проводячи аналіз діяльності установи, ми проаналізували інформацію про наявну чисельність персоналу та встановили стан оплати праці в Департаменті (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності працівників та фонд оплати праці Департаменту

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-)
1. Середня чисельність штатних працівників, всього, осіб.	55	49	43	-12
2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому за рік	251	250	257	+6
3. Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	7564,8	7664,4	9874,0	+2309,2
4. Місячний фонд оплати праці, тис. грн.	630,4	638,7	822,8	+192,4
5. Середньомісячна заробітна плата в організації, тис. грн.	11,5	13,0	19,1	+7,6

Джерело: сформовано автором, статистична звітність Департаменту

Розрахунки показують, що середньооблікова штатна чисельність працівників з 2020 по 2022 рік зменшилась на 12 і у 2022 році становила 43 особи (зменшення склало 22%). Водночас, кількість відпрацьованих днів на одного робітника збільшилась на 6. Таке зростання відбулося через збільшення кількості відпрацьованих людино-годин. Разом з цим, спостерігається збільшення річного фонду оплати праці на 192,4 тис. грн., причиною чого є зростання середньомісячної заробітної плати на 7,6 тис. грн., що становить 66%.

Динаміку фонду оплати праці працівників Департаменту дослідимо за допомогою таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка фонду оплати праці на місяць Департаменту

Назва структурного підрозділу/посади	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-)
Директор Департаменту, грн.	12 000	12 000	12800	+800
Управління [відділ] організаційної роботи та соціально-трудова відносин, грн.	61 040	55 540	32 000	-29 040
Управління соціальних гарантій, пільг та компенсацій, грн.	105 600	99 300	93 100	-12 500
Управління фінансів та соціального обслуговування населення, грн.	41 370	36 461	40 065	-1 305
ВСОГО по Департаменту, грн.	334 132	301 024	280 765	-53 367

Джерело: розраховано автором, статистична звітність Департаменту

Не дивлячись на зміну посадових окладів у сторону збільшення, підвищення мінімальної заробітної плати та індексації заробітної плати, фонд оплати праці з 2020 до 2022 року зменшився на 53 367 грн. (на 16%). Основна причина – зменшення кількості штатних працівників, що, відповідно, зменшує потребу в коштах на виплату заробітної плати.

Варто зазначити, що розмір посадових окладів працівників Департаменту є вкрай низьким і істотно менший за середнє значення розміру оплати праці по області.

Більш наглядно динаміка фонду оплати праці Департаменту зображена на рисунку 2.3.

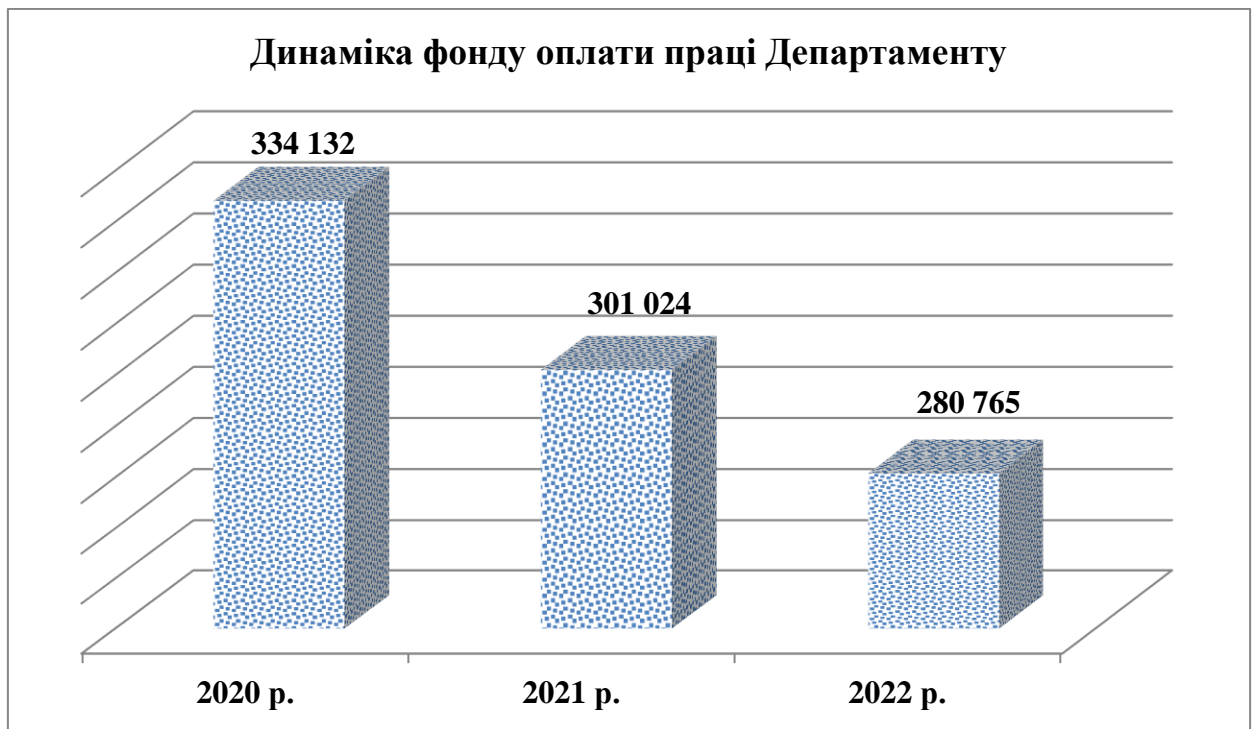


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці на місяць Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації

Джерело: побудовано автором на основі статистичної звітності Департаменту

У зв'язку з тим, що Департамент є неприбутковим бюджетним закладом, в установі відсутня можливість отримання доходів, а є лише витрати, або (як ще можна їх назвати) поточні видатки – видатки з бюджету, які були визначені на початку бюджетного року.

Детальний огляд складу і структури видатків Департаменту, а також їх використання і динаміку розглянемо в таблиці 2.3.

Як видно з таблиці 2.3 поточні видатки включають в себе:

оплату праці (заробітну плату);

нарахування на оплату праці;

використання товарів і послуг (предмети, матеріали, обладнання, інвентар, оплата послуг (в т.ч. комунальних), видатки на відрядження;

інші поточні видатки.

Таблиця 2.3 Динаміка видатків за кошторисом Департаменту

Найменування	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-)
НАДХОДЖЕННЯ, грн.				
<i>Надходження коштів із загального бюджету</i>	7 831 650	7 952 550	10 312 300	+2 480 650
ВИДАТКИ, грн.				
<i>Поточні видатки</i>	7 831 650	7 952 550	10 312 300	+2 480 650
<i>з них:</i>				
Оплата праці	6 194 400	6 282 300	8 096 100	+1 901 700
Нарахування на оплату праці	1 370 400	1 382 100	1 777 900	+407 500
Використання товарів і послуг (предмети, матеріали, обладнання, інвентар, оплата послуг (в т.ч. комунальних), видатки на відрядження, інші поточні видатки	266 850	288 150	438 300	+171 550

Джерело: розраховано автором, внутрішня інформація Департаменту

Більш наглядно динаміка видатків за кошторисом Департаменту зображена на рисунках 2.4 – 2.6.

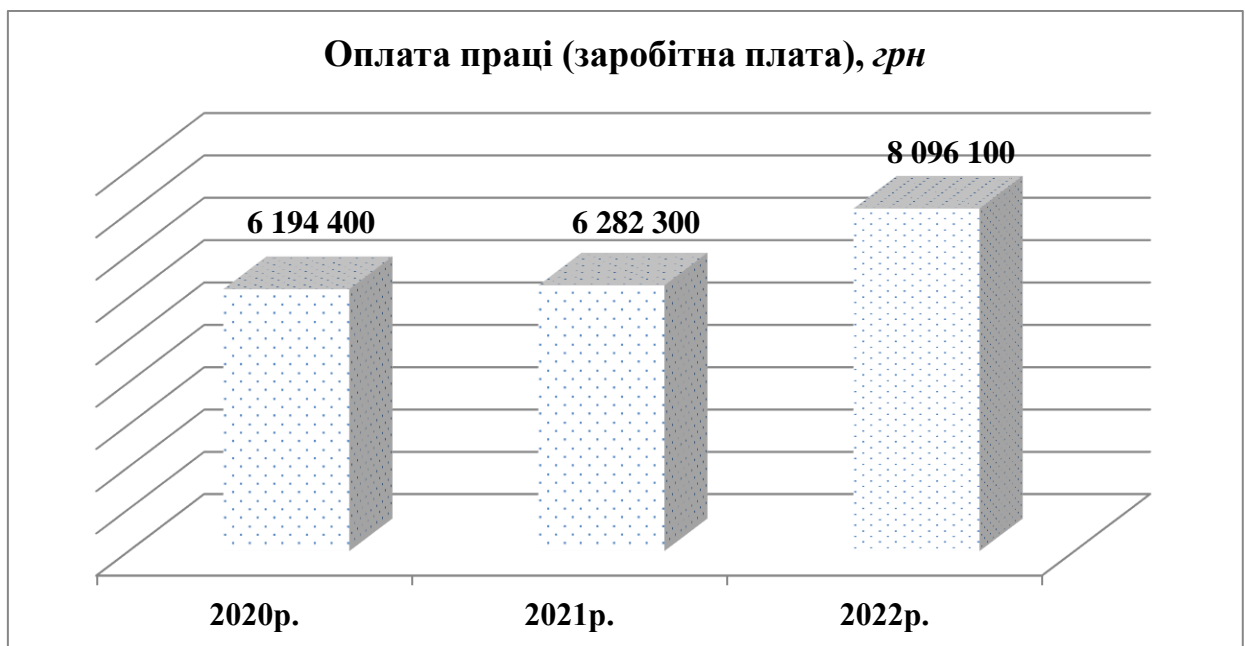


Рисунок 2.4 – Динаміка оплати праці у Департаменті

Джерело: побудовано автором на основі статистичної звітності Департаменту



Рисунок 2.5 – Динаміка нарахування на оплату праці у Департаменті

Джерело: побудовано автором на основі статистичної звітності Департаменту

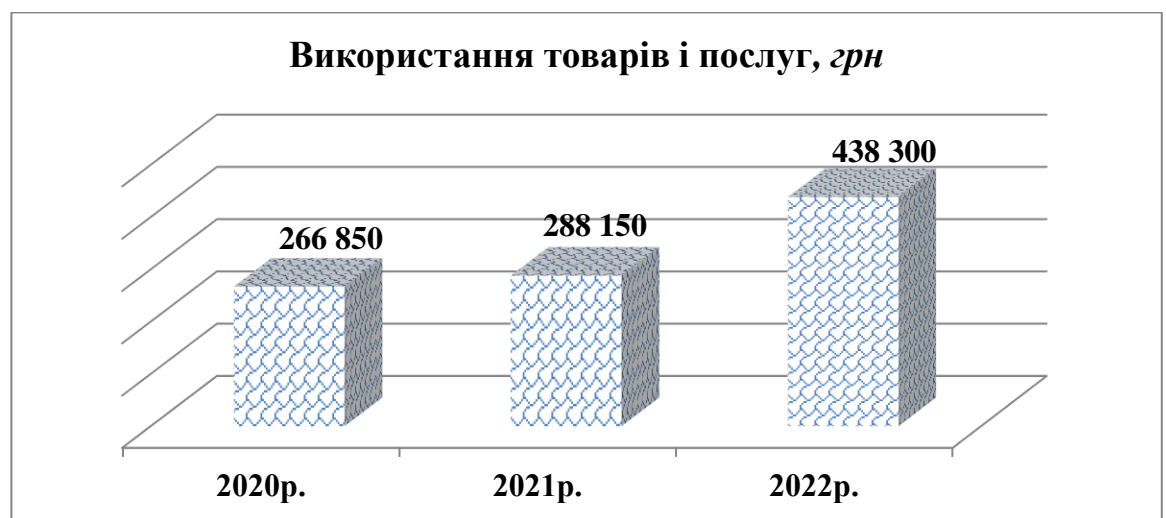


Рисунок 2.6 – Динаміка використання товарів і послуг Департаментом

Джерело: побудовано автором на основі статистичної звітності Департаменту

Із викладених вище матеріалів прослідковується постійне збільшення надходжень коштів із загального бюджету. Так приріст з 2020 р. проти 2022 р. склав 2 480 650 грн., що становить збільшення на 32%. Зокрема, видатки на оплату праці (заробітну плату) збільшились на 31%, нарахування на оплату праці збільшились на 30%, видатки на використання товарів і послуг, видатки на відрядження та інші поточні видатки збільшились на 64%.

Зростання поточних видатків обумовлено зростанням по всіх статтях витрат. Таке збільшення є цілком обґрунтованим, оскільки за 2020-2022 роки постійно збільшувались мінімальний розмір заробітної плати, тарифи на комунальні послуги, вартість товарів та витратних матеріалів.

2.2 Комплексна оцінка діяльності закладу соціальної сфери як складової формування позитивного іміджу органу державної влади

На сьогодні істотним є поняття того, що переважна більшість змін, які відбуваються в соціальній сфері за останні 30 років, спрямовані на доступність соціальних послуг для населення, розширення асортименту таких послуг, охоплення якомога більше різноманітних категорій населення та підвищення фахового потенціалу надавачів соціальних послуг. Позитивні зміни, в свою чергу, формують усвідомлення важливості позитивного іміджу установи.

В умовах сьогодення в Департаменті безперервно проводяться заходи щодо підтримки та розвитку зовнішнього та внутрішнього іміджу (рис. 2.7)

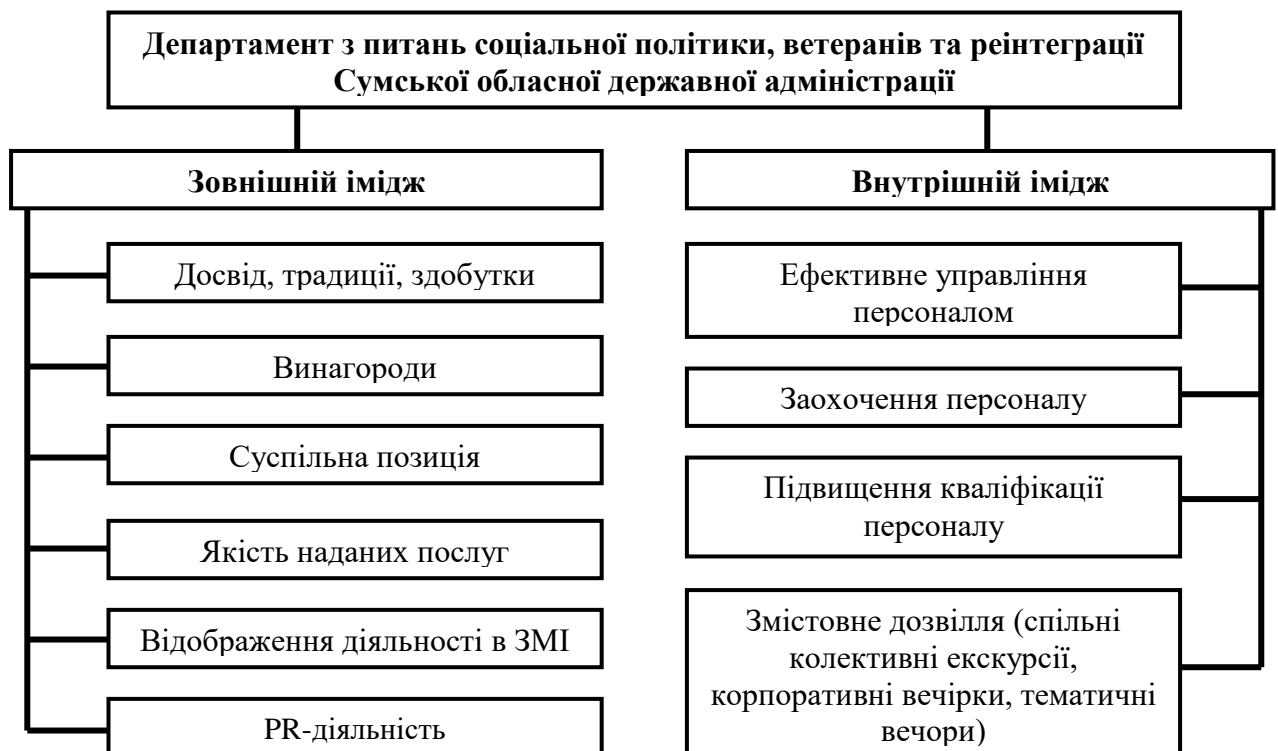


Рисунок 2.7 – Підтримка та розвиток зовнішнього та внутрішнього іміджу Департаменту

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої інформації Департаменту

Таким чином, складовими компонентами зовнішнього іміджу Департаменту є досвід, традиції, здобутки (тобто, багаторічні надбання та напрацювання); винагороди (колектив установи та окремі працівники постійно отримують відзнаки вищих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування); суспільна позиція (Департамент постійно бере участь, а також проводить заходи регіонального та міжобласного рівня); якість наданих послуг (постійне впровадження інтегрованої системи соціальних послуг); відображення діяльності в ЗМІ (суттєве наповнення актуальною інформацією власного розділу на офіційному сайті Сумської облдержадміністрації); PR-діяльність (Департамент регулярно відображає свою діяльність як в друкованих періодичних виданнях, так і в соціальних мережах).

Зовнішній імідж відображає дії, направлені на цільову аудиторію, до якої відносяться жителі громад. Також до стейкхолдерів можуть відноситися засоби масової інформації, інші установи та організації, громадськість.

Особливу увагу варто звернути на засоби масової інформації, оскільки саме через них, в основному, громадяни отримують свіжу та актуальну інформацію. Позитивний рейтинг установи у ЗМІ є інструментом формування позитивного іміджу Департаменту.

Водночас, складовими внутрішнього іміджу є ефективне управління персоналом (працівники отримують надбавки до заробітної плати, мають можливість кар'єрного росту, проходять тренінги з професійного вигорання); заохочення персоналу (преміювання, підвищення на посадах, створення комфортних умов праці); підвищення кваліфікації персоналу (всі працівники мають можливість брати участь у різноманітних навчаннях та курсах, а також проведення супервізій); змістовне дозвілля (спільні колективні екскурсії, корпоративні вечірки, тематичні вечори).

З наведеного вище видно, що формування позитивного іміджу Департаменту – досить складний та багатогранний процес. Проте, не можна зупинятись на даному рівні – необхідно постійно вдосконалюватись та дбати

про доброзичливе ставлення населення до установи, аналізувати зміни оточуючого середовища з метою передбачення негативного впливу та попередження можливих загроз.

Внутрішній імідж Департаменту формується із працівників. Значна частина населення помилково вважає, що репутація надавача послуг слабо впливає на імідж установи. Проте, саме працівники стають обличчям організації. Вони демонструють життя установи зсередини, чим можуть визвати цікавість у отримувача послуг. А оскільки, розповсюдження такої інформації відбувається у неформальній обстановці, вона викликає більшу довіру, ніж реклама або офіційні повідомлення.

Важливу роль у діяльності (а значить – у формуванні позитивного іміджу) Департаменту відіграють працівники, яким притаманні такі риси, як:

компетентність (підготовленість працівника до різних сфер діяльності, мати позитивний досвід, знання іноземної мови, володіння широким спектром потрібних навичок);

культура (доброзичливе ставлення, толерантність, ввічливість, комунікабельність, відповідальність);

соціально-демографічна сторона (вік, стать, освіта, гендерний підхід).

Найкращий соціальний результат при вирішенні соціальних проблем населення є застосування адміністративних концепцій. Саме їх застосування стає потрібною складовою для забезпечення підвищення якості наданих соціальних послуг громадянам, а також для спрямування соціальної роботи на новий рівень розвитку.

Щоб правильно вести власну діяльність, установа повинна постійно аналізувати свої процеси, щоб зробити висновки щодо максимальної ефективності. Одним з найефективніших методів є проведення SWOT-аналізу, основною метою якого є допомога організаціям у розвитку повного усвідомлення всіх факторів, які беруть участь у прийнятті рішень.

Оскільки, SWOT-аналіз фокусується на чотирьох складових – **Strengths** (сильні сторони), **Weaknesses** (слабкі сторони), **Opportunities** (можливості),

Threats (загрози) – він надає можливість визначити сили, які впливають на певні дії, стратегії та ініціативи. Знання позитивних та негативних елементів допомагає організації ефективніше визначати моменти, які необхідно вчасно коригувати.

Проведемо SWOT-аналіз Департаменту для визначення сильних та слабких сторін (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз Департаменту

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - висококваліфіковані фахівці; - позитивний досвід діяльності працівників установи; - підтримка діяльності Департаменту з боку виконавчих органів обласного та державного рівня; - затвердження обласних програм, які сприяють покращенню рівня надання соціальних послуг; - електронний облік наданих послуг як у зведеному вигляді, так і в розрізі напрямків діяльності; - збільшення кількості наданих послуг за рахунок вдосконалення нормативно-правової бази; 	<ul style="list-style-type: none"> - невисокий рівень оплати праці працівників Департаменту (особливо, новопризначених без досвіду роботи); - бюрократизм щодо звітування про проведену роботу та надані послуги; - відсутність вертикалі підпорядкування – заклади соціальної сфери територіальних громад не підпорядковуються Департаменту; - часті реорганізації (через постійні зміни у органах виконавчої влади державного рівня); - відсутність власного офіційного сайту (лише розділ на сайті Сумської ОДА); - недостатній рівень PR-діяльності;
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - залучення грантових та донорських коштів для реалізації соціальних напрямків; - підвищення кваліфікації працівників на міжнародному рівні; - стажування працівників за кордоном; - активне застосування сучасних цифрових технологій для надання послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення кількості сімей/осіб, які перебувають в складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати; - збільшення кількості постраждалих від збройної агресії з боку російської федерації; - нестабільна економічна ситуація в країні.

Джерело: розроблено автором

Як було згадано раніше, імідж підприємства прямо залежить від кількості та якості наданих послуг. Розглянемо ефективність виконання Департаментом такого напрямку діяльності, як надання послуг громадянам, які того потребують (через звернення громадян).

Динаміка звернень громадян до Департаменту відображена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка звернень громадян до Департаменту в 2020-2022 роках.

Напрямки звернень громадян	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-)
Загальна кількість звернень	360	746	1150	+790
<i>з них:</i>				
<i>письмових</i>	<i>324</i>	<i>696</i>	<i>710</i>	<i>+386</i>
<i>усних</i>	<i>36</i>	<i>50</i>	<i>440</i>	<i>+404</i>
за напрямками (цільовою спрямованістю):				
виплата державної допомоги	101	209	322	+221
призначення субсидії	115	238	368	+253
надання матеріальної допомоги	39	82	126	+87
пільгове забезпечення	54	112	172	+118
вирішення соціально-побутових питань	32	67	103	+71
організація надання послуг вдома	5	7	11	+6
інші питання	14	31	48	+34

Джерело: Інформація про звернення громадян, що надійшли до Департаменту протягом 2020-2022 років

Аналіз даних таблиці 2.5 вказує на збільшення кількості звернень громадян до Департаменту протягом 2020-2022 років. Найменша загальна кількість звернень була у 2020 році, найбільша – у 2022 році (приріст склав 319%), причому як серед письмових звернень (+219%) так і серед усних (+1222%).

Слід зазначити, що значно збільшилась кількість усних звернень по відношенню до письмових: якщо у 2020 році відношення письмових звернень до усних було 10:1, то у 2022 році – 2:1. Такі показники можуть свідчити про важливість для громадян безпосереднього (особистого) спілкування зі спеціалістами Департаменту.

Більш наглядно динаміка звернень громадян до Департаменту в 2020-2022 роках зображена на рисунку 2.8

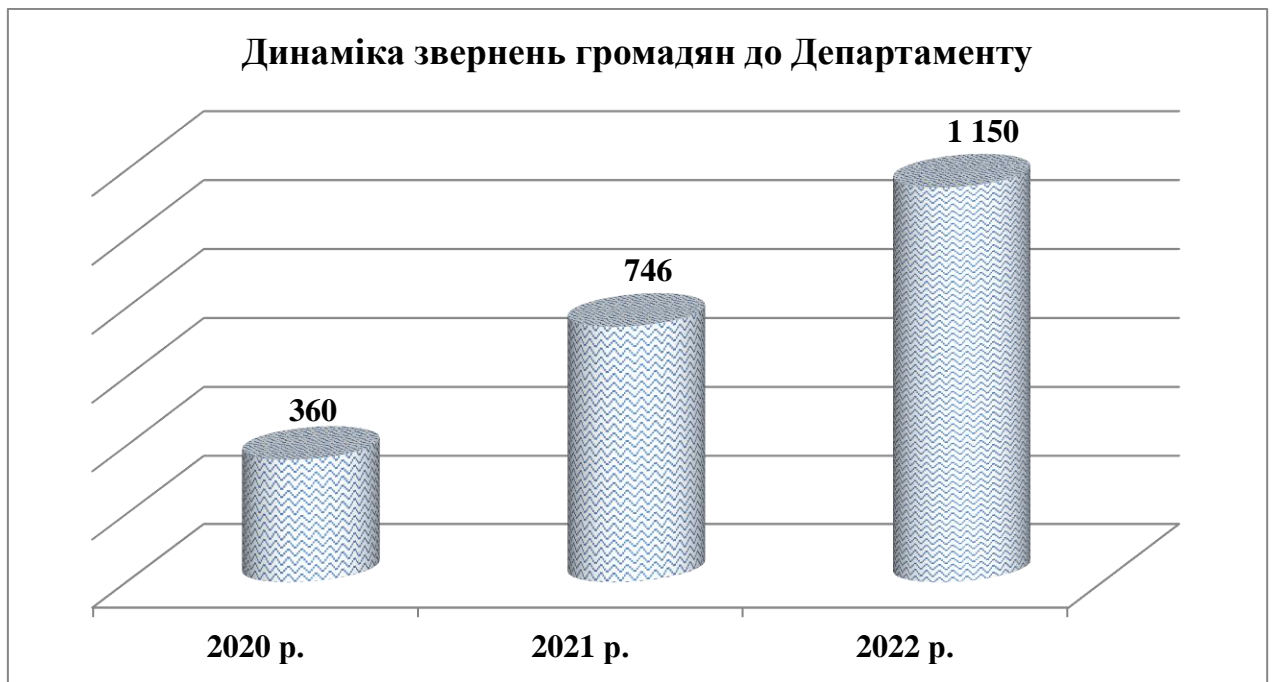


Рисунок 2.8 – Динаміка звернень громадян до Департаменту

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої інформації Департаменту

Щодо напрямків (цільової спрямованості) звернень можна виявити наступне. Найбільша кількість звернень стосувалась призначення субсидій (32% від загальної кількості звернень) та виплати державної допомоги (28% від загальної кількості звернень). Така тенденція пояснюється постійними змінами в чинному законодавстві, що позитивно впливають на виплати субсидій та різних видів державної допомоги. Варто зазначити, що нестабільний рівень життя населення також змушує все більше і більше громадян звертатися за допомогою. Так, у 2020-2021 роках на рівень життя населення істотно вплинула епідемія COVID-19, у 2022 році – повномасштабне вторгнення з боку російської федерації.

Аналізуючи далі показники таблиці 2.5 можемо побачити, що така ж сама тенденція спостерігається і за іншими напрямками (цільовою спрямованістю) – кількість звернень за ними кожного року збільшувалась, що доводить важливість роботи Департаменту за даними напрямками.

Динаміку звернень громадян до Департаменту в 2020-2022 роках за цільовою спрямованістю показано на рисунку 2.9

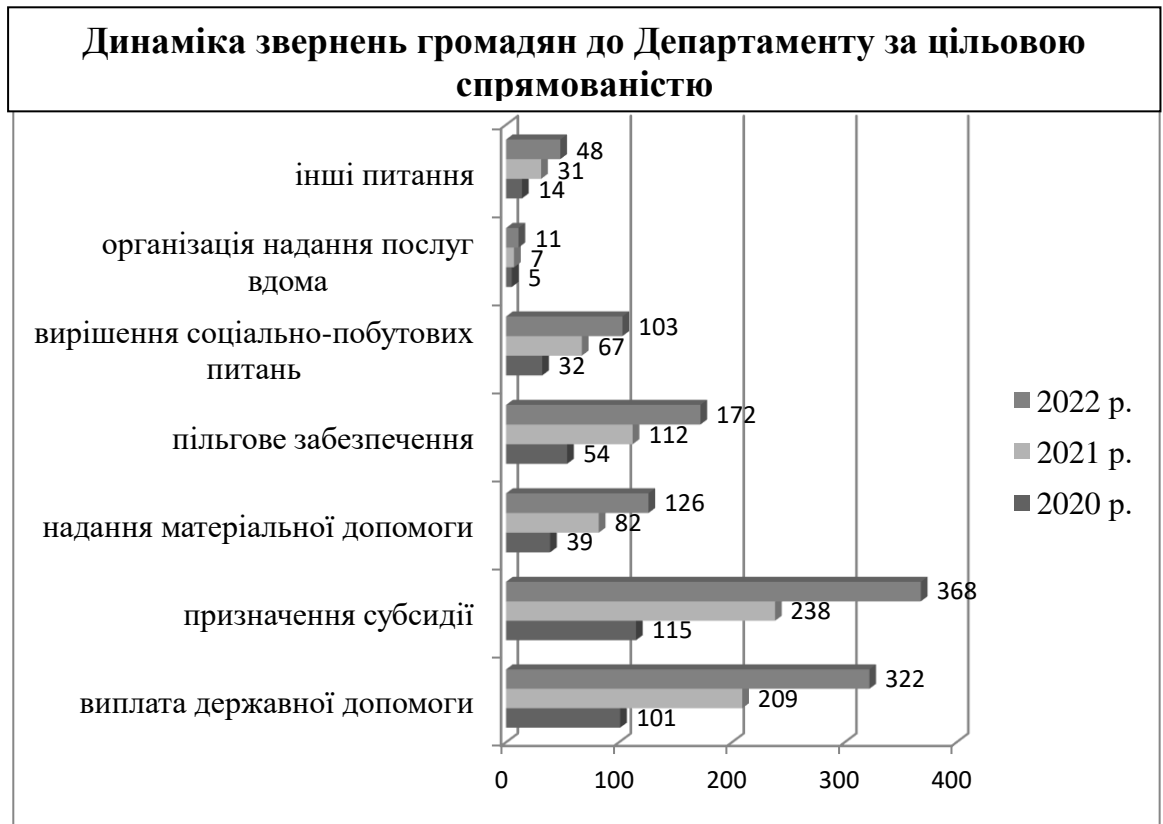


Рисунок 2.9 – Динаміка звернень громадян до Департаменту за цільовою спрямованістю у 2020-2022 роках

Джерело: побудовано автором на основі статистичної звітності Департаменту

Загальне щорічне збільшення кількості звернень громадян може на пряму свідчити про зростання зовнішнього іміджу Департаменту. Причинами такого зростання можуть бути:

- ефективна просвітницька робота серед населення області;
- підвищення кваліфікації працівників;
- розширення спектру знань та навичок працівників;
- збільшення кількості електронних та онлайн-звернень;
- позитивне вирішення питань, порушених у зверненнях.

Звичайно, не варто забувати про таку важливу складову при зверненні громадян, як зворотний зв'язок, що є однією з умов розгляду звернень. Отримуючи відповідь (особливо, з позитивним вирішенням) щодо вирішення питання, громадянин усвідомлює, що держава не залишилась осторонь від його проблем. Таким чином це покращує довіру і, звичайно, допомагає формувати позитивний імідж установи.

2.3 Оцінка процесу формування іміджу у закладі соціальної сфери

Не дивлячись на те, що для успіху установи вирішальне значення має репутація, її імідж не завжди вдається чітко ідентифікувати. Дійсно, на практиці важливу роль відіграють навіть, на перший погляд незначні аспекти, які стосуються установи, зокрема:

толерантність та компетентність персоналу при наданні інформації в телефонному (відео-) зв'язку;

дизайн приміщення установи, впорядкування прилеглої території;

постійне нагадування про діяльність та послуги установи в соцмережах та засобах масової інформації.

Але, при оцінюванні іміджу на варто ігнорувати таким дослідженням як рейтинг прозорості міст, адже він включає в себе показники, які демонструють довіру громадян до органів влади.

Розглянемо оцінювання органів державної влади обласного центру Сумської області, оскільки саме в ньому зосередженні установи обласного значення, в тому числі і Департамент.

Результати дослідження відобразимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Рейтинг прозорості м. Суми

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Прозорість (загальний бал)	57,20	60,10	62,00
з них:			
Інформація про роботу органу місцевого самоврядування	4,50	3,80	4,30
Доступ та участь	6,30	6,40	6,50
Житлова політика	1,00	2,00	1,00
Соціальні послуги	0,00	1,00	1,00
Антикорупційна політика та професійна етика	1,50	5,30	5,50
Комунальні підприємства	4,00	5,00	5,00
Комунальне майно	4,50	5,20	5,70
Інвестиції та економічний розвиток	11,20	10,20	12,50

Примітка: у зв'язку з воєнними діями на території України, дослідження прозорості міст за 2022 рік не проводились

Джерело: «Дослідження прозорості та підзвітності» [8]

Динаміку рейтингу прозорості м. Суми та його складових зображено на рис. 2.10 та 2.11

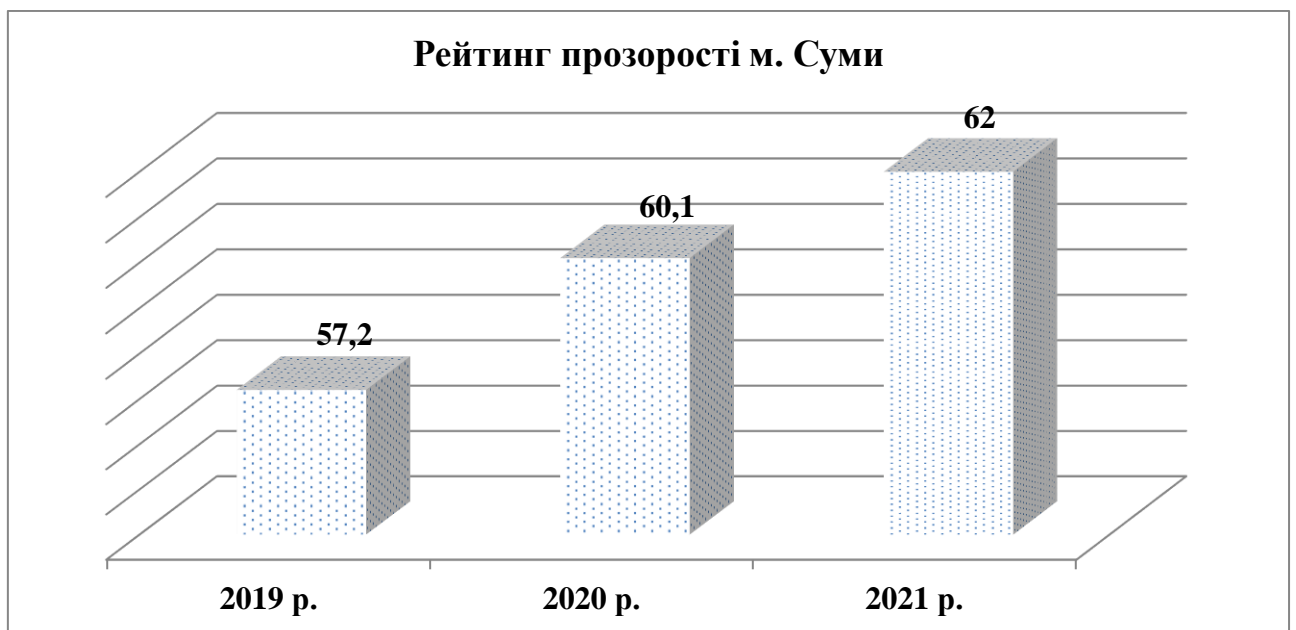


Рисунок 2.10 – Рейтинг прозорості м. Суми 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі статистичної звітності по Україні

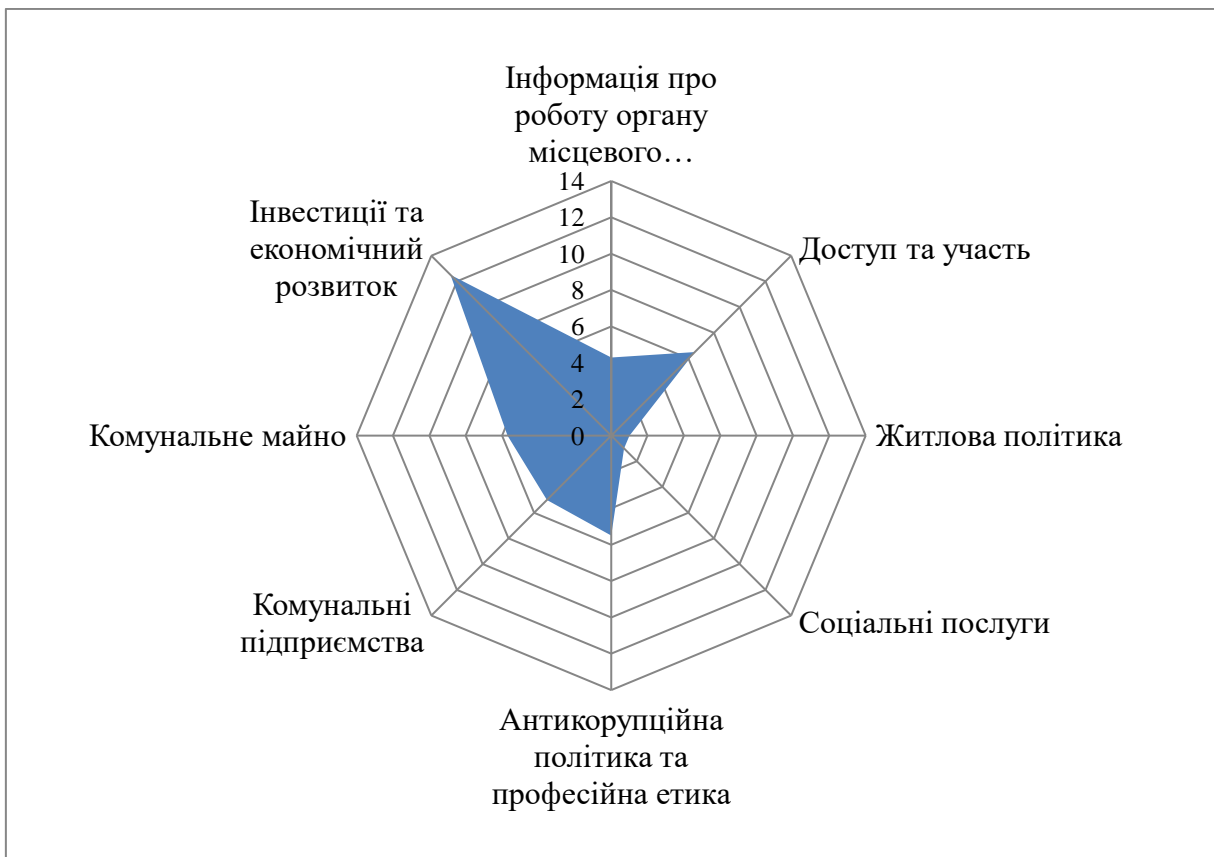


Рисунок 2.11 – Складові рейтингу прозорості м. Суми у 2021 р.

Джерело: побудовано автором на основі статистичної звітності Департаменту

Рейтинг прозорості 100 найбільших міст України є результатом відображення прозорості діяльності за 14 ключовими сферами діяльності (включаючи соціальну сферу). В даній методології набір індикаторів є універсальним методом оцінювання подолання корупційних ризиків незалежно від розміру міста або громади [19].

Структура оцінювання передбачає декілька рівнів агрегації і передбачає шкалу оцінювання. В категорії «соціальні послуги» максимальна кількість балів становить 3.

Найвищий бал можливо було отримати за умови, що на офіційних або спеціальних сайтах оприлюднено перелік установ соціальної сфери, вказані види послуг, контакти, можливість замовлення послуг, а також можливість

відстеження рух заяви (звернення). Найнижчий бал присвоюється у тому випадку, коли жодна з перелічених умов не виконується.

Як бачимо з таблиці 2.6, у 2019 році прозорість у сфері «соціальні послуги» становила 0 балів, у 2020 та у 2021 рр. – 1 бал. Це може свідчити про недостатню діяльність установ в цілому і Департаменту, зокрема, в оприлюдненні (рекламуванні) переліку своїх послуг, донесенні до громадян інформації про доступність та можливість отримання цих послуг. Звичайно, такі недостатні дії негативно впливають на формування позитивного іміджу як Департаменту, так і установ соціальної сфери місцевого рівня.

Разом з цим, для підтримки найбільш незахищених верств населення Сумською обласною радою затверджена Обласна комплексна програма соціального захисту населення на 2022-2026 роки (в подальшому – Програма; до цього періоду діяла Обласна комплексна програма соціального захисту населення на 2017-2021 роки) розробником якої був саме Департамент. Одночасно, Департамент є відповідальним виконавцем даної Програми, що передбачає звітність перед ним усіх учасників та виконавців Програми.

Метою Програми є реалізація політики у сфері соціального захисту населення, яке проживає на території Сумської області, забезпечення та задоволення потреб мешканців області у соціальних послугах.

Оскільки, очікуваними результатами реалізації Програми є:

- ✓ поліпшення матеріального становища груп населення, що перебувають у складних життєвих обставинах;
- ✓ організація надання соціальних і реабілітаційних послуг, проведення соціальної роботи з особами, сім'ями, які опинились у складних життєвих обставинах;
- ✓ забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків, –

можна констатувати той факт, що успішна реалізація передбачених Програмою заходів сприятиме покращенню позитивного іміджу Департаменту.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1 Формування пропозицій та покращення управління внутрішнім іміджем у закладі соціальної сфери як органу державної влади

В умовах сьогодення високий показник реалізації заходів у соціальній сфері на базі позитивного іміджу установи забезпечить не лише подальше функціонування установи, а й подолання поточних проблем, ефективне використання потенційних можливостей.

Імідж відіграє провідну роль у створенні позитивного клімату для реалізації соціальної політики, і, у випадку недостатньо приділеної увазі до цієї складової, може привести за собою вкрай несприятливі наслідки.

Процес генерування іміджу установи можна розділити на чотири етапи: організаційні заходи, розробка системи заходів, реалізація заходів, аналіз (див. рис. 3.1.)

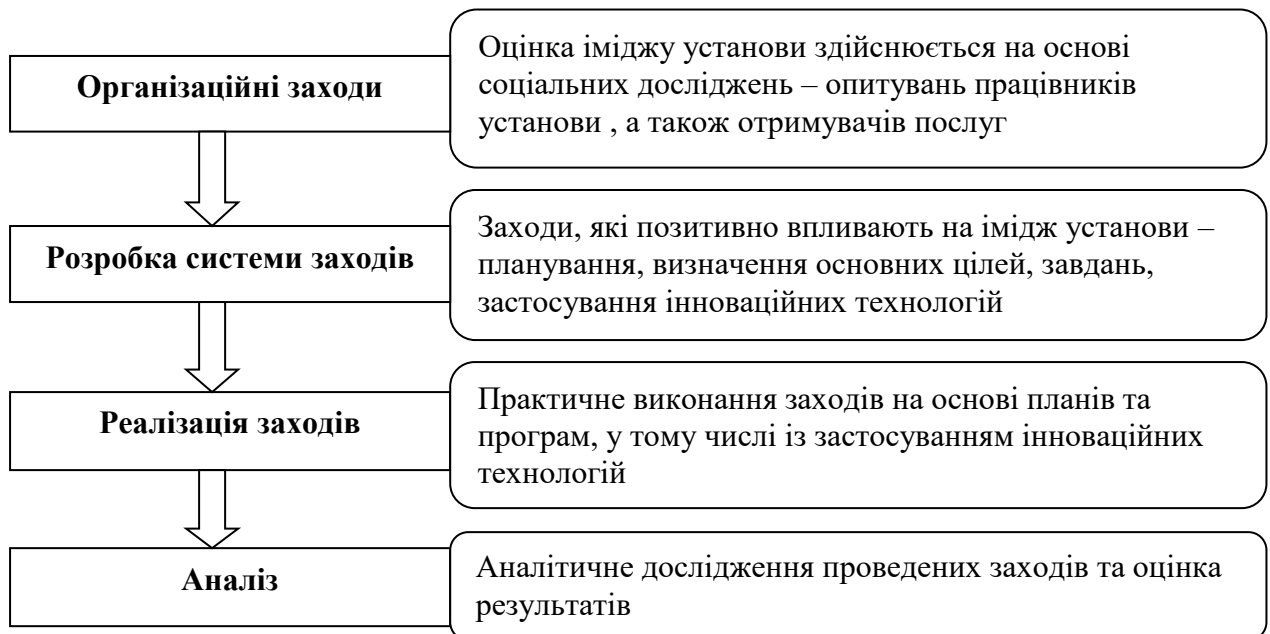


Рисунок 3.1 – Генерування іміджу установи

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На першому етапі проводяться різноманітні соціальні дослідження – опитування працівників, а також клієнтів установи, з метою отримання інформації для оцінки іміджу установи.

На другому етапі на основі досліджень розробляються заходи, які повинні позитивно вплинути на імідж установи. При плануванні заходів необхідно враховувати, на яку категорію отримувачів послуг спрямовані ці заходи. Оскільки, внутрішній імідж теж грає важливу роль, серед запланованих заходів повинні бути і такі, що позитивно впливають на нього: стимулювання, заохочення, кадрові зміни. Варто використовувати будь-які прийнятні технології, у тому числі інноваційні.

Третій етап передбачає реалізацію, тобто практичне виконання запланованих заходів. Дуже важливо слідкувати за правильністю реалізації поставлених завдань і (за необхідності) корегувати процес.

Четвертий етап передбачає аналіз, тобто аналітичне дослідження проведених заходів та оцінка результатів. Даний етап є не менш важливим за попередні, оскільки дозволяє реально та об'єктивно оцінити результати створення (покращення) позитивного іміджу установи. Якщо після проведення аналізу виявиться, що мета не досягнута (частково або повністю) потрібно буде повертатися до одного з попередніх етапів.

Позитивний імідж установи також формується за допомогою PR-інструментів, таких як реклама, публікації в соціальних мережах, участь в телепрограмах, виставках, семінарах, конференціях тощо. Саме ці заходи формують образ у цільової групи установи.

Виходячи з вищевикладеного, можемо запропонувати заходи, які позитивно зможуть вплинути на імідж Департаменту:

1-й захід: ефективно співпрацювати із засобами масової інформації для подальшого просування та підтримки Департаменту;

2-й захід: активно відображати свою діяльність в соціальних мережах та на офіційних сайтах;

3-й захід: випускати (не рідше одного разу на рік) довідник послуг Департаменту;

4-й захід: здорова внутрішня комунікація – взаємопідтримка та поінформованість працівників Департаменту.

Розглянемо детальніше, чому, на нашу думку, ці заходи є важливими і як пропонується їх реалізувати.

Реалізація 1-го та 2-го заходів. Як показує практика, заклади соціальної сфери мають невисокий рейтинг у засобах масової інформації. Пояснюється це тим, що кореспонденти та ведучі навмисно акцентують увагу на негативних моментах, наголошуючи на них, часто при цьому нехтуючи всім позитивом, який є в установах. Тому не дивно, що соціальні заклади отримують, в основному, негативні відгуки. Але, не дивлячись на те, що працівникам соціальної сфери ніколи не вдасться позбутися негативних моментів, необхідно працювати над тим, щоб їх збалансувати позитивними новинами.

Для цього пропонуємо ввести в штат Департаменту посаду спеціаліста з комунікації, до обов'язків якого входитимуть:

взаємодія з місцевими ЗМІ (обмін інформацією, укладання договорів про співпрацю тощо);

взаємодія із структурними підрозділами Департаменту для збору і узагальнення інформації для підготовки публікацій та постів;

написання реальних цікавих історій щодо вирішення соціальних питань, розміщення цих історій в спеціальній рубриці на офіційному сайті (або на веб-сторінці);

ведення рубрик в соціальних мережах та каналах, де будуть відображатися різноманітні заходи та позитивні результати роботи Департаменту;

розробка буклетів, арт-листівок, плакатів з відображенням основних видів діяльності Департаменту; розповсюдження цих інформаційних матеріалів серед населення;

залучення теле- і радіореporterів до проведення заходів з метою висвітлення цих заходів в теле- та радіоефірах.

Реалізація 3-го заходу. Дуже часто в населення складається негативне враження від закладів соціальної сфери, оскільки вони просто не знають про весь спектр послуг та можливостей цих закладів. Громадяни висловлюють власне незадоволення щодо низького соціального забезпечення, при цьому вони, навіть, не звертались до соціальних закладів, оскільки були впевнені що в їх проблемах «винні всі, а вирішувати нікому».

З метою уникнення таких ситуацій пропонуємо Департаменту випускати довідник послуг, які він надає, з детальним описом цих послуг. Оскільки, в умовах сьогодення постійно відбуваються зміни в чинному законодавстві, і, відповідно, можуть змінюватись компетенції та завдання тих чи інших установ, періодичність виходу довідника послуг Департаменту повинна бути не рідше, ніж один раз на рік.

Реалізація 4-го заходу. Взаємодія з колегами є важливою складовою успішної роботи. Здорова атмосфера в колективі, доброзичливі стосунки позитивно впливають на продуктивність діяльності, а значить – на якісне надання соціальних послуг.

Є безліч характеристик для створення здорової внутрішньої комунікації, такі як довіра, взаємна повага, відкрите спілкування, об'єктивне матеріальне заохочення. Для цього керівництву Департаменту слід запроваджувати преміювання, підвищення на посадах, створення комфортних умов праці, підвищення кваліфікації персоналу, організувати змістовне дозвілля (спільні колективні екскурсії, корпоративні вечірки, тематичні вечори).

Як бачимо, при наявному позитивному іміджі збільшаться позитивні показники Департаменту, що спричинить соціально-значущий результат, за умови якого функціонування установи буде доволі ефективним, відповідно, буде зростати позитивний імідж. Це постійний та безперервний процес, тому він не має завершення.

3.2 Рекомендації щодо розробки комплексної моделі формування іміджу закладу з використанням SMM-стратегії

Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» [1], територіальні громади самостійно визначають на надають соціальні послуги, які необхідні для населення громади. Таким чином, Департамент повинен орієнтуватись, як може бути сформоване бачення власної спроможності громади для закупівлі соціальних послуг. Разом з цим, просування соціальних послуг Департаменту буде однією з основних складових формування його позитивного іміджу.

Існує безліч інструментів просування послуг установ та закладів, ми пропонуємо застосувати SMM-стратегію – стратегію просування Департаменту в соціальних мережах, що дозволить ставити чіткі цілі та давати можливі прогнози. Основним елементом такої стратегії є розробка деталізованого та послідовного плану дій.

В сучасному світі SMM-стратегія адаптована під будь-який продукт, іншими словами, під будь-яку сферу діяльності. Через це існує багато різновидів SMM-стратегій, які відрізняються між собою за змістом, кількістю кроків, методами розміщення інформації. Але, не дивлячись на це суть всіх цих стратегій одна: постановка задачі, діагностика, реалізація заходів та досягнення позитивного результату.

Для формування та реалізації SMM-стратегії закладу соціальної сфери, застосуємо стратегію з п'яти кроків:

- 1-й крок: діагностичний;
- 2-й крок: формулювання мети та поставлених цілей;
- 3-й крок: формування стратегії;
- 4-й крок: розробка комунікаційної політики в соціальних мережах;
- 5-й крок: реалізація комунікаційної політики та її контроль.

Кроки формування та реалізації SMM-стратегії закладу соціальної сфери зображені на рисунку 3.2.

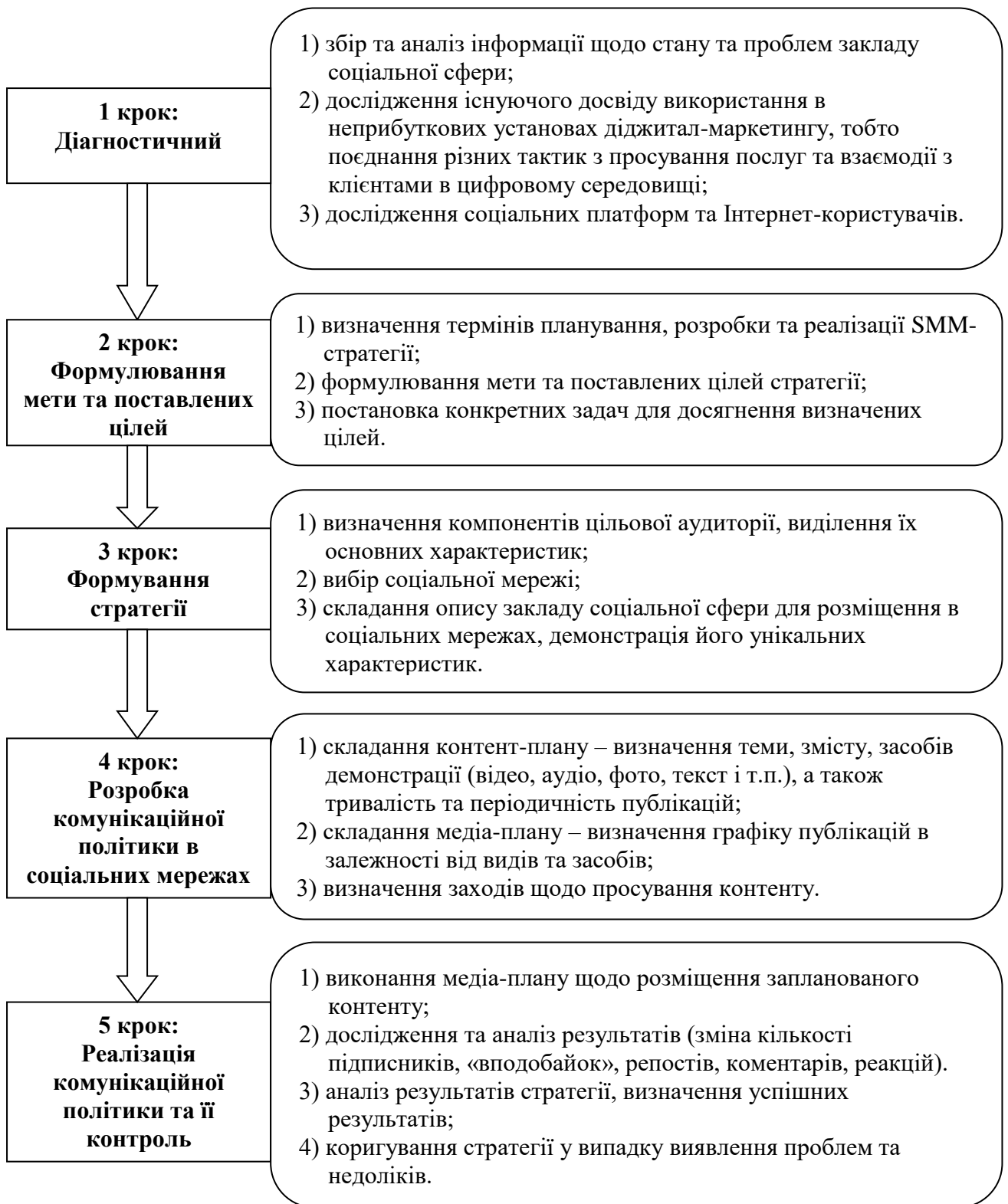


Рисунок 3.2 – Кроки формування та реалізації SMM-стратегії закладу соціальної сфери

Джерело: адаптовано автором [10]

Реалізація 1-го кроку (діагностичного) дасть можливість узагальнити інформацію про заклад соціальної сфери, а також визначити стан SMM, що в сукупності створить початкові умови для застосування стратегії. Варто також здійснити аналіз сучасних тенденцій в SMM для того, щоб визначити найбільш ефективні методи. Крім цього необхідно дослідити наявні соціальні платформи з метою визначення їх ефективності та популярності серед Інтернет-користувачів.

2-й крок (формулювання мети та поставлених цілей) передбачає визначення термінів розробки та реалізації SMM-стратегії. Також він включає в себе формулювання мети та поставлених цілей, а також постановку задач, які забезпечать досягнення визначених цілей.

На 3-му кроці (формування стратегії) визначаються компоненти, притаманні цільовій аудиторії, визначаються їх основні характеристики. Разом з цим необхідно визначити, які соціальні мережі будуть задіяні. Також складається опис закладу соціальної сфери, який потім буде розміщений в соціальних мережах. Складаючи опис, важливо приділити особливу увагу унікальності закладу, оскільки саме унікальні характеристики сприяють просуванню позитивного іміджу.

4-й крок (розробка комунікаційної політики в соціальних мережах) передбачає визначення змісту та засобів демонстрації (відео, аудіо, фото, текст і т.п.), а також періодичність публікацій. Складається медіа-план, в якому визначається графік публікацій, визначаються заходи для просування контенту. Дуже важливо визначити найцікавішу тематику для цільової аудиторії, що прямо пов'язано з кількістю підписників.

Контент-план для закладу соціальної сфери розробляється на будь-який термін – від одного місяця до року (іноді – більше). Перевага довгого терміну в тому, що його не потрібно часто планувати і складати, недолік – при прорахунках та отриманні неприйняттого результату його доводиться постійно коригувати, що є не досить зручно. На нашу думку, оптимальний термін контент

плану для закладу соціальної сфери 1-2 місяці, після чого складається наступний план із врахуванням переваг та недоліків попереднього.

Розробляти медіа-план можна за допомогою Google Calendar, Google Docs, Microsoft 365, передбачивши при цьому дії, які просуватимуть контент (конкурси, вікторини, розіграші).

Реалізація 5-го кроку (реалізація комунікаційної політики та її контроль) забезпечує успішність SMM-стратегії в цілому, оскільки передбачає своєчасність розміщення запланованого контенту, спостереження за сприйняттям та реакцією цільової аудиторії. На даному етапі аналізуються результати ефективності контенту (зміна в ту чи іншу сторону кількості підписників, «вподобайок», репостів, коментарів, реакцій) та робляться висновки щодо успішності досягнутих результатів.

Контроль та узагальнення результатів дають можливість аналіз та оцінку стратегії. У випадку, якщо результати не задовольняють кінцеві сподівання, проводяться коригування стратегії, при виявленні недоліків – визначають, на якому етапі їх слід усунути. Варто звертати увагу як на позитивні результати (вони дають можливість накопичення позитивного досвіду, який буде використовуватись в подальшому), так і на негативні (це забезпечить вчасне коригування стратегії і попередить використання несприятливих методів в подальшому).

У зв'язку з тим, що в умовах сьогодення соціальні мережі набувають все більшої популярності, саме через них можна досягти поставлених цілей щодо популяризації установи та її послуг.

Беручи до уваги дану тенденцію, розробимо план реалізації SMM-стратегії для Департаменту, застосовуючи при цьому популярні тренди, враховуючи особливості соціальної політики та цільову аудиторію.

План реалізації стратегії відобразимо за допомогою таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – План реалізації SMM-стратегії Департаменту

Етап	Характеристика	Результат
1 етап. Визначення цілей	Мета – збільшення трафіка (чисельності підписників та відвідувачів) за допомогою формування цікавого контенту, що допоможе залучити більшу кількість потенційних споживачів – осіб, які мають акаунти в соціальних мережах та каналах.	Протягом року кількість потенційних споживачів збільшиться на 20%
2 етап. Визначення задач	Потрібно чітко формулювати задачі, при цьому переконавшись, що для них є необхідні ресурси. Також варто визначити термін, необхідний для досягнення прийняттого результату	Формується уявлення, як буде виглядати розміщення матеріалу в соціальних мережах
3 етап. Вибір методів спілкування з цільовою аудиторією	Визначається місце перебування потенційних клієнтів, їх вік, стать, соціальний статус, рівень доходів. Призначення відповідальних осіб, які будуть відповідати за спілкування з користувачами	Визначається «портрет» користувачів, зростає рівень їх поінформованості
4 етап. Розробка і публікація контенту	Розробляються основні тези, після чого вони доповнюються необхідними матеріалами. Публікації мають бути чіткими, ясно давати зрозуміти, що вони пропагують, і, водночас цікавими та змістовними, щоб у користувачів не виникло бажання припинити сприймати інформацію	Виявлення власних сильних та слабких сторін, що допоможе акцентувати увагу на унікальності власних послуг
5 етап. Стимулювання користувачів	Запровадження заходів, які розвивають інтерес в користувачів – проведення опитувань, дискусій, конкурсів, вікторин, акцій. Поширення інформації за допомогою репостів та посилань.	Збільшення кількості залучених користувачів
6 етап. Оптимізація контенту	Застосування популярних термінів та ключових визначень з метою забезпечення кращої «видимості» контенту пошуковими системами (у тому числі системами пошуку в соціальних мережах)	Пошукові системи найпершими видають посилання на Департамент
7 етап. Збільшення кількості відвідувачів та відвідувань контенту	Постійне доповнення контенту додатковими даними: новинами, змінами при наданні послуг, контактними даними, наданням можливості отримати зворотній зв'язок тощо	Поступове збільшення кількості переглядів, коментарів, «вподобайок» та участі в обговореннях
8 етап. Оцінювання результатів	Аналіз поведінки користувачів, зацікавленості в тих чи інших публікаціях, активності при обговореннях тих чи інших питань та коментарів. Дослідження кількості користувачів та, як наслідку, ефективності проведеної роботи в цілому.	Визначення позитивних та негативних результатів для врахування у подальшому просуванні Департаменту

Джерело: узагальнено автором

Кількість та частота просування послуг в соціальних мережах залежить від ситуації, але ми рекомендуємо розміщувати актуальну інформацію не рідше, ніж 2 рази на тиждень, а репостити новини в соціальній сфері – не рідше одного разу на тиждень.

Також, не варто розміщувати одночасно кілька публікацій за один раз, оскільки остання публікація може «перекрити» попередні і, таким чином, користувачі просто не помітять важливу для себе інформацію, що негативно вплине на просування послуг Департаменту.

Вести запропоновану роботу, звичайно, краще одному працівникові. Це може бути введений в штат Департаменту працівник, до посадових обов'язків якого будуть включені такі завдання. Проте, штатний розпис Департаменту не передбачає такої одиниці. У такому випадку, можна розподілити обов'язки між працівниками одного з відділів (наприклад відділу організаційної, аналітичної роботи та моніторингу).

Просування послуг в соціальних мережах є провідною складовою сучасної системи соціального захисту населення, що, в свою чергу, просуває формування позитивного іміджу як закладів соціальної сфери в цілому, так і Департаменту зокрема.

ВИСНОВКИ

Питання становлення позитивного іміджу завжди було і буде актуальним для органів виконавчої влади. Імідж органів місцевої влади може характеризуватись як сприйняття жителів територіальних громад місцевих виконавчих органів на основі довіри, позитивного ставлення, толерантності та лояльності. Створення позитивного іміджу є основою їх ефективної роботи, а формування іміджу має досить важливе значення в процесі управління державою.

Імідж органів державної влади безпосередньо впливає на відношення населення до управлінських рішень в країні. Імідж посадових осіб є провідним фактором при формуванні довіри до органів влади з боку населення. Він формує в населення бажання взаємодіяти з представниками влади, або навпаки – гарантує недовіру і небажання у населення на співпрацю з органами влади. Тому, становлення та підтримка позитивного іміджу є одним з найважливіших завдань для кожного управлінця.

Позитивний імідж досягається безперервною роботою щодо формування бажаного іміджу. На це повинна спрямовуватись діяльність установ соціального захисту населення, від іміджу яких повністю залежить рівень довіри населення як до організації, так і до держави в цілому.

Під час проведення роботи по дослідженню становлення іміджу Департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації виявлено, що в умовах сьогодення в Департаменті безперервно проводяться заходи щодо підтримки та розвитку зовнішнього та внутрішнього іміджу.

Складовими компонентами зовнішнього іміджу Департаменту є досвід, традиції, здобутки, винагороди, суспільна позиція, якість наданих послуг, відображення діяльності в ЗМІ, PR-діяльність, а внутрішнього – ефективне управління персоналом, заохочення персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, змістовне дозвілля.

З метою аналізу процесів, які відбуваються в Департаменті, нами був проведений SWOT-аналіз, основною метою якого є допомога організаціям у розвитку повного усвідомлення всіх факторів, що беруть участь у прийнятті рішень, а також можливість визначити сили, які впливають на певні дії, стратегії та ініціативи.

Сильними сторонами Департаменту є висококваліфіковані фахівці, позитивний досвід діяльності працівників установи, підтримка діяльності Департаменту з боку виконавчих органів обласного та державного рівня, затвердження обласних програм, які сприяють покращенню рівня надання соціальних послуг, електронний облік наданих послуг, а слабкими – невисокий рівень оплати праці працівників, відсутність вертикалі підпорядкування, часті реорганізації, відсутність власного офіційного сайту, недостатній рівень PR-діяльності.

Імідж відіграє провідну роль у створенні позитивного клімату для реалізації соціальної політики; якщо недостатньо приділена увага цій складовій, можуть бути несприятливі наслідки.

Для просування соціальних послуг Департаменту з метою формування його позитивного іміджу, нами була запропонована SMM-стратегія – стратегія просування Департаменту в соціальних мережах, що дозволить ставити чіткі цілі та давати можливі прогнози; розроблений деталізований та послідовний план дій.

Підводячи підсумок, можемо сказати, що імідж установи – це думка, яка склалась у суспільства під впливом її рис, характеристик, дій та манер; це враження та емоції про когось, які фіксуються в свідомості людей у вигляді певних емоційно забарвлених понять. І, звичайно, імідж не є чимось постійним, оскільки постійно зазнає змін і трансформується відповідно до них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про соціальні послуги».
2. Розпорядження голови Сумської обласної державної адміністрації – начальника обласної військової адміністрації від 17.07.2023 № 315-ОД «Про затвердження Положення про Департамент з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації» <https://sm.gov.ua/ru/oda/28511>.
3. DAM, Sao Mai; DAM, Tri Cuong. (2021). Relationships between service quality, brand image, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8.3, 585-593.
4. Ramesh, Kumar, et al. (2019). Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26.2, 377-387.
5. Savitri, C., et al. (2022). The role of social media marketing and brand image on smartphone purchase intention. *International Journal of Data and Network Science*, 6.1, 185-192.
6. Глущенко, К.С. (2016). Теоретико-методологічні підходи до понятійно-категоріального апарату іміджу центральних органів виконавчої влади в системі комунікації з громадянським суспільством. *Інвестиції: практика та досвід*, 6: 128-131. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=957>
7. Департамент з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської ОДА. URL: <https://soc-zahyst.sm.gov.ua/index.php/uk/>
8. Дослідження прозорості та підзвітності (2021). URL: <https://transparentcities.in.ua/city/sumy/2021>
9. Єгорова-Луценко, Т.П. (2020). Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. *Право та інноваційне суспільство*, 2(15). https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_11.pdf
10. Жегус, О.В. (2018). Формування стратегії маркетингу в соціальних мережах закладу вищої освіти. *Маркетинг і цифрові технології*, 2, 58-75.

11. ІМС веб-сайт. URL: <https://imcagro.com.ua/pl/>
12. Колосовська, І.І. (2004). Формування іміджу місцевих державних адміністрацій в Україні: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Національна академія державного управління при Президентові України. К., 2004. 20 с.
13. Колосок, С., Колосовська, І., Панасюк, А., Пахомова, Т., Перелигіна, О., & Почепцов, Г. Вплив іміджу організації на працівників. *Кафедра менеджменту*, 55.
14. Кудряшова, Д. (2021). Формування іміджу підприємства: світовий та вітчизняний досвід. *Collection of abstracts I International Scientific and Practical Conference* (November 25, 2021, Kharkiv, Ukraine), p. 277.
15. Луцький, О. (2012). Імідж державної служби: теоретико-методологічний аналіз. *Вісник державної служби України*, 2, 38-42.
16. Мальцева, О. І. (2022). Формування позитивного іміджу соціальної служби. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, (1(349) Ч.2), 140–149. URL: [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2022-1\(349\)-2-140-149](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2022-1(349)-2-140-149)
17. Мамонтова, Е. (2013). Імідж органу публічної влади: структура та функції. *Актуальні проблеми державного управління*, 4, 90-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2013_4_2
18. Мамонтова, Е.В. (2013). Імідж органу публічної влади як об'єкт наукового дослідження та соціальний феномен. *Філософія і політологія в контексті сучасної культури*, 6 (2): 46-50.
19. *Методологія рейтингування прозорості міст* (2020). https://transparentcities.in.ua/storage/media/bz/template_files/default/mKlpLOzuaVK1pDYyBelZYdLedYWS0thZD8N4kSWg.pdf
20. Могильний, С.А. (2011). Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/5/02.pdf>.

21. Нижник, Н. Р., Мосов, С. П. (2014). Державне управління в Україні: функція координування (2014). *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, 6, 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_6_24

22. Пантелейчук, І.В. (2011). Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 316 с.

23. Про соціальні послуги. Закон України. № 2671 (2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

24. Ольчак, М., Ростек, К. (2019). Вдосконалення соціальних послуг в об'єднаних територіальних громадах. Посібник . К, 55.

25. Оцінка існуючих моделей та практик соціальної роботи та соціальних послуг на рівні громади (2017). *Проект з розробки концепції та функціонально-структурної моделі інтегрованої системи соціального захисту в Україні в контексті реформи децентралізації влади*. Компанія Oxford Policy Management (Великобританія) та Партнерство “Кожній дитині” (Україна), 84с.

26. Попович А.М. (2013). Соціальна робота як об'єкт іміджу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота, 29, 167-170.

27. Полумисна, О.О. (2021). Роль соціальних мереж у формуванні іміджу людини з інвалідністю. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика, 32 (71) -1 Ч. 3, 283-288. URL: https://philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/1_2021/part_3/48.pdf

28. Положешна, І. В. (2021). Застосування механізму діджиталізації під час створення спроможних територіальних громад. *Публічне урядування*, Т. 27. 2, 45-54.

29. Солових, Є.М. (2015). Складові іміджу органу місцевого самоврядування: загальна характеристика. *Сучасне суспільство*, 2 (1): 160-169.

30. Статут Сумської міської територіальної громади: рішення Сумської міської ради «Про Статут Сумської міської територіальної громади». URL: <https://smr.gov.ua/en/dokumenti/statut-mista.html>

31. Створення іміджу, розробка торгової марки, вигоди франчайзингу веб сайт. URL: <https://buklib.net/books/25455/>

32. Сучасна модель формування іміджу організації: веб-сайт. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/156.pdf

33. Федченко, А.В. (2021). Основні детермінанти формування іміджу підприємства. *Редакційна колегія*, 242.

ДОДАТКИ