

УДК 159.923.2:35.08

ББК 88.52:67.401.02

**Adamchuk Sergey Valeryevich,**  
applicant of the department of economics  
of the Institute of Legislation  
of the Verkhovna Rada of Ukraine (Kiev),  
chief specialist of the department  
of the information-analytical support and statistics  
of the Economic court of Khmelnytsky region,  
Khmelnytsky, Ukraine,  
e-mail: scar999@ukr.net

**Адамчук Сергей Валерьевич,**  
соискатель кафедры экономики Института  
законодательства Верховной Рады Украины (г. Киев),  
главный специалист отдела  
информационно-аналитического обеспечения  
и статистики  
Хозяйственного суда Хмельницкой области,  
г. Хмельницкий, Украина,  
e-mail: scar999@ukr.net

## НОРМИРОВАНИЕ АДЕКВАТНОЙ САМООЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

### RATIONING OF THE ADEQUATE SELF-APPRAISAL OF THE CIVIL SERVANTS

*Статья посвящена проблеме дефиниции понятия «нормирование адекватной самооценки государственных служащих». Автор представляет существующие подходы и предлагает собственную точку зрения на это понятие, развитие которого является вызовом для современной государственной службы Украины. Проведенный анализ свидетельствует о том, что самооценку, которая так важна для профессиональной деятельности государственных служащих, необходимо формировать целенаправленно. Проведенный анализ свидетельствует, что заниженная самооценка приводит к чрезмерной неуверенности в себе; проявляется в неадекватно заниженной оценке государственным служащими своих возможностей. Они не могут обеспечить надежность в деятельности, связанной с принятием соответствующих решений, в условиях воздействия неблагоприятных факторов, в сложной экстремальной ситуации, в ежедневной деятельности на государственной службе.*

*The article is devoted to the issue of definition of the notion of rationing of the adequate self-appraisal of civil servants. The author presents the existing approaches and proposes his own point of view on the concept, which development is a challenge for the modern civil service of Ukraine. The performed analysis shows that the self-esteem that is so important for professional activity of civil servants shall be formed purposefully. The performed analysis states that the low self-esteem results in excessive self-doubt; it is manifested in inadequate underestimation by the civil servants of their capabilities. They cannot provide for reliability in activities connected with appropriate decision-making in the conditions of adverse factors influence, in the extreme situations, as well as in the daily activities of the public service.*

*Ключевые слова: государственная служба, нормирование адекватной самооценки, государственный служащий, развитие, самооценка, органы исполнительной власти, государственная служба, профессиональное развитие, профессиональная деятельность, когнитивный компонент, эмоциональный компонент.*

*Keywords: state service, rationing of the adequate self-assessment, civil servant, development, self-esteem, executive authorities, public service, professional development, professional activities, cognitive component, emotional component.*

Анализ научных публикаций по теме статьи свидетельствует о постоянном научном интересе к проблематике

адекватной самооценки служащих, профессионально задействованных на государственной службе. Сейчас в условиях реформирования отечественной государственной службы эта проблематика приобретает статус приоритетного вызова, от адекватного ответа на который зависит эффективность и результативность как каждого чиновника и органа власти, так и государственной службы в целом.

Таким образом, цель статьи заключается в попытке определения понятия «нормирование адекватной самооценки государственных служащих».

Одной из основных предпосылок эффективного профессионального развития государственных служащих является повышение у них уверенности в себе и формирование у них адекватной самооценки.

Как показывает проведенный нами анализ, существует немало подходов к определению понятия «самооценка», его места и роли в структуре личности профессионала на государственной службе, его взаимосвязи с другими компонентами и влияния на эффективность как профессиональной деятельности каждого и всех государственных служащих, так и органа государственной власти как социальной микросистемы и коллективного социального субъекта профессиональной деятельности в целом.

Под самооценкой государственного служащего мы понимаем особое образование самосознания его личности, результаты самопознания его эмоционально-ценностного отношения к себе. Она является важным внутренним двигателем саморегуляции поведения и профессиональной деятельности государственного служащего.

По мнению Б. Ананьева, самооценка как «отношение к себе» является последним по сравнению с другими отношениями образованием. Однако, несмотря на это, именно самооценка завершает формирование характера человека, определяя такую его обязательную и необходимую составляющую, как целостность [1, с. 128].

Необходимо отметить, что большинство ученых трактует самооценку как внутренний механизм, который обеспечивает саморегуляцию личности.

Р. Грановская относит саморегуляцию к наиболее значимым характеристикам личности. При этом, определяя ее как оценку человеком самого себя, своего положения в коллективе, своего отношения к другим людям и к деятельности, этот ученый подходит к самооценке как к системе отношений. Такой подход объясняется тем, что именно от самооценки зависит стремление человека к развитию, самосовершенствованию, активизации его личности в повсе-

дневной профессиональной жизни и деятельности [2, с. 87].

Р. Грановская справедливо, по нашему мнению, подчеркивает, что формирование самооценки происходит путем интериоризации внешних оценок — оценок человеком других людей — во внутренние — как требование человека к самому себе. Соответствующее укрепление и развитие самооценки происходит постепенно и сочетается со способностью к утверждению на отстаивание своих не только жизненных, но и профессиональных идеалов [Там же. С. 102].

Г. Никифоров убежден, что самооценка является процессом сравнения любой переменной с образцом, в результате которого субъект приходит к выводу о соответствии или несоответствии объекта и эталона. Причем результат оценивания может быть правильным или неправильным. Это зависит, во-первых, от индивидуально-психологических особенностей человека, во-вторых, от внешних факторов. Кроме этого ученый отмечает, что надежность самооценки преимущественно определяется навыками самоконтроля. Именно поэтому результат самооценки как объект самоконтроля обеспечивает надежность и объективность такой самооценки [3, с. 26—28].

По мнению М. Тутушкиной и М. Рончинского, самооценка отражает эмоционально-ценностное отношение человека к самому себе, так как благодаря ей государственный служащий оценивает свои способности, поступки, качества жизненных целей и пути их достижения, свое место в коллективе коллег — сотрудников коллектива органа государственной власти [4, с. 35—36].

Проведенный анализ свидетельствует, что самооценка является сложным многоуровневым образованием, в котором можно выделить ряд видов. Основными среди них являются:

- самооценка реальных и потенциальных возможностей личности государственного служащего, необходимых для исполнения должностных обязанностей на государственной службе;

- самооценка в познавательной и поведенческой сфере личности профессионала государственно-административной деятельности, которой является государственная служба;

- самооценка отдельных черт: волевых, нравственных, социально-психологических и т. п.

Очевидно, что имеет смысл выделение в структуре самооценки государственных служащих двух основных компонентов, а именно когнитивного и эмоционального.

Когнитивный компонент самооценки выполняет познавательную функцию. Благодаря этому компоненту происходит постоянное сравнение достижений государственного служащего с результатами деятельности других сотрудников. Такое сравнение необходимо для установления степени различия этих показателей. Необходимо отметить, что сформированность когнитивного компонента самооценки обусловлена развитием познавательных процессов государственного служащего как человека и личности. Поэтому неудивительно, что когнитивный компонент самооценки связан с рефлексивными процессами, которые обеспечивают базу и средства для реализации процесса сравнения результатов деятельности конкретного человека с достижениями других членов коллектива. Важно при этом помнить, что когнитивный компонент самооценки, развиваясь и формируясь, способствует повышению адекватности самооценки.

Эмоциональный компонент самооценки выполняет функцию своеобразной психологической защиты личности государственного служащего. Он проявляется в отношении субъекта самооценки к своим качествам. Степень актуализации этого компонента в общей структуре самооценки личности обусловлена ее потребностью определенного уровня самоо-

ценки. Проведенный анализ свидетельствует, что эмоциональный компонент самооценки определяется психофизиологическими особенностями, индивидуально-психологическими и социально-психологическими качествами. Причем эмоциональный компонент самооценки способствует ослаблению первоначальной системы, высокой личностной тревожности, неудовлетворенности государственного служащего своим социальным положением и статусом в коллективе органа государственной власти. Очевидно, что чем большее место в структуре самооценки занимает эмоциональный компонент, тем менее адекватна самооценка личности государственного служащего.

Мы считаем, что основными характеристиками самооценки государственного служащего являются уровень, адекватность, устойчивость и динамика.

Под уровнем самооценки мы понимаем ее относительную высоту, поэтому целесообразно различать низкую, среднюю, высокую самооценку служащего.

Мы разделяем мнение ученых, которые считают, что критерием высоты самооценки является ее близость или удаленность от внутреннего эталона. При этом важно учитывать тот факт, что уровень самооценки сотрудников одного коллектива сравнить трудно, поскольку стандарты, положенные в основу процесса сравнения, существенно отличаются у членов одного коллектива государственных служащих.

Как показывает анализ, адекватность самооценки зависит непосредственно от степени соответствия результатов деятельности служащего на государственной службе, его оценочных суждений об этих результатах. Показателем адекватности самооценки личных качеств профессионала является степень соответствия его мнения о себе оценке его окружающими людьми — коллегами в органе государственной власти. Вместе с этим необходимо отметить, что оценка окружающих коллег — сотрудников одного коллектива не всегда бывает активной и, как следствие, адекватной. Причем неадекватная самооценка может быть как завышенной, так и заниженной.

Устойчивость самооценки зависит от того, насколько государственный служащий четко представляет свои возможности. Причем неустойчивость самооценки проявляется в ее резком повышении после успеха и существенном снижении после неудачи. Кстати, если самооценка устойчива, в случае возможного успеха или неудачи она меняется незначительно.

Необходимо подчеркнуть, что неустойчивая самооценка свидетельствует о несформированном отношении государственного служащего к себе. Причем чрезмерно устойчивая самооценка также играет отрицательную роль для личности, в которой при изменении жизненных и профессиональных ситуаций снижается ее регулятивная функция.

Необходимо отметить, что в профессиональной деятельности на государственной службе на современном этапе ее функционирования самооценка должна влиять, по нашему мнению, на значимость одного из важнейших механизмов саморегуляции деятельности и одного из факторов обеспечения высокого уровня не только эффективности и результативности деятельности, но и ее надежности. В связи с этим мы разделяем мнение ученых о том, что неадекватно завышенная самооценка снижает надежность деятельности работника в экстремальных условиях и обуславливает возникновение конфликтов в коллективе сотрудников. И наоборот, адекватная самооценка способствует успешной деятельности, повышая стрессоустойчивость и стабилизируя эмоциональное состояние в повседневной деятельности на государственной службе.

Неадекватность и неустойчивость самооценки приводит к снижению надежности профессиональной деятельности

государственного служащего, прежде всего в нестандартных ситуациях. Именно поэтому Г. Никифоров отмечает, что завышенная самооценка (или самоуверенность), неправильная самооценка своих возможностей, как правило, приводит к постоянным непродуманным решениям, ошибкам, рискованным действиям и т. п. Самоуверенность снижает безопасность и надежность деятельности государственного служащего. Самоуверенный сотрудник не способен к внешней обратной связи и неподвержен объективно и критически анализировать собственные действия и поступки. Стиль поведения такого служащего обусловлен определенным несоответствием или разрывом механизмов самооценки и самоконтроля, который, как правило, недостаточно сформирован [3, с. 28].

Проведенный анализ свидетельствует, что заниженная самооценка приводит к чрезмерной неуверенности в себе; проявляется в неадекватно заниженной оценке государственными служащими своих возможностей. Они не могут обеспечить надежность в деятельности, связанной с принятием соответствующих решений, в условиях воздействия неблагоприятных факторов, в сложной экстремальной ситуации, в ежедневной деятельности на государственной службе. Причем неуверенность в правильности принимаемых решений такие работники компенсируют повышенным самоконтролем и чрезмерными самопроверками.

Мы разделяем мнение ученых о том, что и завышенная, и заниженная самооценка обусловлены нарушением баланса между самооценкой и самоконтролем. Мы считаем, что только оптимальное соотношение этих составляющих способно обеспечить активную уверенность государственного служащего в правильности своих действий и поступков. Это важно, поскольку уверенный в себе профессионал отличается решительностью, умением принимать оптимальные решения и их реализовывать, самокритичностью, способностью оценивать объективно свои промахи и ошибки, способностью искать и находить пути их устранения. При этом необходимо принимать во внимание тот факт, что истоки неадекватной самооценки и заниженной самооценки часто находятся в индивидуальных особенностях сотрудника. Такими особенностями часто является вражда, чрезмерная обеспокоенность и застенчивость, неблагоприятные условия воспитания в семье или в школе.

Мы согласны с научными приемами сдерживания неадекватной самооценки [5, с. 158]. Так, для корректировки неадекватно завышенной самооценки государственного служащего целесообразными станут следующие приемы:

- устранение негативной значимости факторов, которые могут поколебать самооценку;
- введение факта неуспеха в систему более социально значимой установки;
- переориентация внимания с одного уровня выполнения деятельности на другой (например, с результата деятельности на пути его достижения);
- акцентирование внимания на том, что все изменения в самооценке служащий воспринимал как результат собственных усилий, а не как навязанное извне.

Неадекватно заниженную самооценку государственного служащего следует корректировать с помощью следующих приемов:

- предоставить сотруднику возможность преуспеть и «наслаждаться» радостью от этого успеха. Это важно, поскольку такой прием вызывает прилив положительных эмоций, а это путь к повышению уверенности в своих силах;
- давать задания, в которых заведомо «нет неверных ре-

шений», что может стать толчком к активизации самостоятельной деятельности.

Преобладание эмоционального компонента в структуре самооценки, который негативно влияет на выполнение государственными служащими должностных обязанностей, необходимо корректировать по-другому. Прежде всего следует сместить внимание государственного служащего с процесса деятельности на себя и на свою самооценку. Действенными приемами для этого могут стать следующие:

- устранить эмоциональное подкрепление самооценки;
- целенаправленно сфокусировать внимание государственного служащего с себя на свою деятельность;
- поставить перед служащим посильные, конкретные, заведомо выполняемые задачи;
- детально проанализировать результаты решения задач, как успешных, так и неуспешных, и сделать это в доброжелательной спокойной обстановке;
- дать служащему возможность самостоятельно оценить результаты своей деятельности без внешней оценки.

Эффективными могут стать такие приемы и средства формирования и содержания адекватной самооценки [6, с. 69—70].

*Таблица*

**Приемы и средства формирования самооценки**

Приемы и средства	Сущность приемов и средств
Самонаблюдение	Наблюдение за собственными действиями, поступками, переживаниями
Самоанализ	Анализ проявления своих качеств в поведении и профессиональной деятельности
Самоотчет	Результат самоанализа: как результирующий, так и текущий
Самоконтроль	Умение сравнивать программу выполняемых действий с предварительно заданной
Сравнение	Умение сравнивать свои действия и поступки с действиями и поступками других государственных служащих

Д. Бернс справедливо, по нашему мнению, подчеркивает возможности улучшения самочувствия профессионала и повышения его самооценки и работоспособности с помощью разработанных им приемов когнитивной терапии. Эти приемы направлены на повышение чувства собственного достоинства, на помощь государственному служащему заменить самокритичные, нелогичные мысли, которые автоматически возникают в ответ на негативные события и размышления, на объективные и рациональные, что в конечном счете является самозащитным механизмом. Важно при этом узнавать и описывать негативные самокритичные мысли и причины их появления, формулировать сопротивление таким мыслям и находить рациональный ответ на них.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что самооценку, которая так важна для профессиональной деятельности государственных служащих, необходимо формировать целенаправленно. Именно поэтому важно своевременно диагностировать неадекватную самооценку, самооценку с преобладанием в ее структуре эмоционального компонента и направлено развивать и корректировать ее.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания. М.: Наука, 1977. 380 с.
2. Грановская Р. М., Березная И. Я. Интуиция и искусственный интеллект. Л.: Изд-во Ленинградского ун-та, 1991. 368 с.
3. Никифоров Г. С. Надежность профессиональной деятельности. СПб.: Питер, 1996. 174 с.
4. Тутушкина М. К., Рончинский М. Ю. Практическая психология. СПб.: Дидактика Плюс, 2001. 368 с.
5. Липкина А. И., Рыбак Л. А. Критичность и самооценка в учебной деятельности. М.: Просвещение, 1968. 142 с.
6. Рувинский Л. И. Учителю о педагогической технике. М.: Педагогика, 1987. 176 с.

## REFERENCES

1. Anan'ev B. G. On the problems of the modern human study. M.: PH Nauka, 1977. 380 p.
2. Granovskaya R. M., Berezna I. Ya. Intuition and artificial intelligence. Leningrad: Publishing house of Leningrad University, 1991. 368 p.
3. Nikiforov G. S. Reliability of professional activity. SPb.: Peter, 1996. 174 p.
4. Tutushkina M. K., Roschinskiy M. U. Practical psychology. SPb.: Didactics Plus, 2001. 368 p.
5. Lipkina A. I., Ribak L. A. Criticism and self-evaluation in an educational activity. M.: Enlightenment, 1968. 142 p.
6. Ruvinsky L. I. Pedagogical technique for teachers. M.: Pedagogic, 1987. 176 p.

УДК 338.24:339.1

ББК 65.291.21:65.291.34

**Martasov Denis Alexeevich,**

post-graduate student of marketing and commerce department  
of Moscow State University of Economics,  
Statistics and Informatics (MESI),  
Moscow,  
e-mail: dmartasov@mesi.ru

**Мартасов Денис Алексеевич,**

аспирант кафедры маркетинга и коммерции  
Московского государственного университета  
экономики, статистики и информатики (МЭСИ),  
г. Москва,  
e-mail: dmartasov@mesi.ru

**Nevostruyev Petr Urievich,**

candidate of economics, assistant professor  
of marketing and commerce department  
of Moscow State University of Economics,  
Statistics and Informatics (MESI),  
Moscow,  
e-mail: pnevostruev@mesi.ru

**Невоструев Петр Юрьевич,**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры маркетинга и коммерции  
Московского государственного университета  
экономики, статистики и информатики (МЭСИ),  
г. Москва,  
e-mail: pnevostruev@mesi.ru

## БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ КАК АДАПТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ

### BRAND MANAGEMENT AS AN ADAPTIVE TOOL OF DIFFERENTIATION ON CONSUMER MARKETS

*В статье рассмотрены вопросы разработки модели бренд-менеджмента на рынке готовых замороженных продуктов. Авторы выделяют основные проблемы современных потребительских рынков, рассматривают различные подходы к определению понятия «бренд» на рассматриваемом рынке. На рынке продуктов питания дифференцирующие элементы бренда позволяют производителям выделиться в торговом зале с учетом минимальных вложений. Обеспечить наибольшую эффективность дифференциации можно за счет применения адаптивной модели бренд-менеджмента (разработанной авторами), основанной не только на потребительских предпочтениях, но и на анализе конкурентных предложений на рынке. Применение модели бренд-менеджмента и модели выбора инструментов бренд-менеджмента позволяет компаниям иметь в наличии актуальный портфель брендов, а также наличие рекомендаций по каждому из брендов в портфеле.*

*The article examines the main issues of development of brand management at the market of ready frozen products (RFP). The*

*authors highlight the major problems of modern consumer markets, examine different approaches to the definition of brand at the market under consideration. At the food market the differentiating elements of the brand allow manufacturers standing out in the sales area with regard to minimum investments. Assurance of the greatest efficiency of differentiation can be achieved by using of an adaptive model of brand management (developed by the authors) based on consumer preferences, as well as on the analysis of competitive proposals at the market. Use of the model of brand management and model of selection of tools of brand management allows companies having current portfolio of brands, as well as recommendations for each of the brands in the portfolio.*

*Ключевые слова: бренд-менеджмент, брендинг, продукты питания, потребительские предпочтения, интегрированный бренд, состояния бренда, инструменты бренд-менеджмента, бренд-аудит, дифференциация, элементы бренда.*

*Keywords: brand management, branding, food stuff, consumer*