

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

**Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом**

Кириленко Валерія Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра**

на тему:

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ЇЇ
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ»**

Група 12-21-Б1 М (4.бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти : перший (бакалаврський)

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

Науковий керівник

Кандидат економічних наук

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

_____ Кириленко В. В.

_____ Петренко Н. С.

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Кириленко Валерія Володимирівна. Формування іміджу організації як фактору її конкурентоспроможності.

Бакалаврська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом». Київ, 2026. Рукопис.

У роботі розкрито сутнісне вираження іміджу організації та конкурентоспроможності; імідж в системі конкурентоспроможності організації; особливості іміджевої політики в організації; формування іміджу організації та його вплив на конкурентоспроможність; вплив іміджу організації на її конкурентоспроможність; Розробка іміджевої стратегії організації.

Ключові слова: імідж, організація, конкурентоспроможність, іміджева стратегія.

ANNOTATION

Kyrylenko Valeriia Volodymyrivna. Formation of the Organization's Image as a Factor of Its Competitiveness.

Bachelor's thesis for obtaining the educational qualification level of "Bachelor" – Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management." Kyiv, 2026. Manuscript.

The thesis reveals the essential nature of organizational image and competitiveness; the role of image within the system of organizational competitiveness; the specific features of image policy in an organization; the formation of organizational image and its influence on competitiveness; the impact of organizational image on its competitiveness; and the development of an organization's image strategy.

Keywords: image, organization, competitiveness, image strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗД 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ ТА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутнісне вираження іміджу організації та конкурентоспроможності..	7
1.2. Імідж в системі конкурентоспроможності організації.....	16
Висновки до першого розділу.....	24
РОЗД 2. ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	25
2.1. Особливості іміджевої політики в організації.....	25
2.2. Формування іміджу організації та його вплив на конкурентоспроможність.....	30
Висновки до другого розділу.....	39
РОЗД 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ.....	40
3.1. Вплив іміджу організації на її конкурентоспроможність.....	40
3.2 Розробка іміджевої стратегії підприємства.....	46
3.3. Підвищення позитивного іміджу лідера організації та його вплив на її конкурентоспроможність.....	50
Висновки до третього розділу.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

В умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкурентної боротьби імідж організації набуває особливого значення як стратегічний ресурс її розвитку. Сучасні споживачі орієнтуються не лише на ціну та якість продукції, а й на репутацію підприємства, його цінності, соціальну відповідальність та комунікаційну політику. Позитивний імідж сприяє формуванню довіри, підвищенню лояльності клієнтів, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню довгострокових конкурентних переваг.

В умовах ринкової економіки та високої конкуренції імідж організації стає одним із ключових нематеріальних активів. Сучасні споживачі обирають не лише продукт чи послугу, а й репутацію, цінності, соціальну відповідальність та публічний образ компанії. Позитивний імідж: підвищує довіру клієнтів; сприяє зростанню лояльності; зміцнює позиції на ринку; полегшує вихід на нові ринки; приваблює інвесторів і кваліфікований персонал. Саме імідж виступає важливим нематеріальним активом підприємства, який впливає на рівень довіри споживачів, інвестиційну привабливість, партнерські відносини та загальну конкурентоспроможність організації. Успішна діяльність сучасного підприємства значною мірою залежить не лише від якості продукції чи послуг, а й від того, як організацію сприймають клієнти, працівники, партнери та суспільство загалом.

У кожній галузі є концепція конкурентоспроможності. Конкуренція становить значну частину економіки будь-якої країни, усуває неефективне виробництво, сприяє розвитку і постійному зростанню підприємств, які створюють попит з боку вітчизняних і зарубіжних споживачів, і в цілому робить позитивний вплив на конкуренцію в країні. Будь-який ринок світової економіки має бути пристосований для функціонування в умовах швидкого зростання

технологій і науки, а коли конкуренція на ринку товарів і послуг посилюється, виробники повинні задовольняти потреби споживачів новими товарами і зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку.

У таких умовах неможливо створити ефективну та орієнтовану на ринок галузь без контролю її конкурентоспроможності. Під конкурентною позицією організації слід розуміти всі елементи її формування. Тобто показники складні, відображають здатність підприємства продавати товари і послуги на ринку за певних умов і в певних кількостях, а також відображають показники діяльності підприємства і загальну ситуацію. Таким чином, конкурентна позиція дозволяє оцінити доступність ресурсів і готовність бізнесу до досягнення стратегічних цілей і завдань, а також оцінити ефективність бізнесу в порівнянні з конкурентами.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах високої конкуренції підприємства змушені шукати нові шляхи зміцнення своїх ринкових позицій. Одним із найефективніших інструментів забезпечення конкурентних переваг є формування позитивного корпоративного іміджу. Сильний імідж сприяє підвищенню впізнаваності бренду, формуванню лояльності споживачів, залученню кваліфікованих працівників та партнерів, а також підвищенню стійкості організації до кризових ситуацій.

Проблематика формування іміджу організації та його впливу на конкурентоспроможність знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких Філіп Котлер, Майкл Портер, Девід Аакер та інші. У своїх дослідженнях науковці розглядали питання брендингу, корпоративної культури, маркетингових комунікацій та управління репутацією підприємства. Теоретичною і методологічною основою бакалаврської роботи є положення про стратегію менеджменту та управління персоналом, роботи

вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегії управління персоналом за засадах загального управління якості.

Формування іміджу є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим дослідження процесу формування іміджу організації як фактору її конкурентоспроможності є актуальним і практично значущим.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування іміджу організації та розробка рекомендацій щодо підвищення її конкурентоспроможності на основі удосконалення іміджевої політики організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Встановити сутнісні компоненти підвищення іміджу організації.
2. Виокремити характеристики конкурентоспроможності організації.
3. Розкрити шляхи формування іміджу організації.
4. Виявити проблемні аспекти підвищення конкурентоспроможності організації.
5. Визначити імідж лідера організації як чинника її розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування іміджу організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впливу іміджу організації на її конкурентоспроможність.

У процесі дослідження було використано законодавчі й нормативні акти України, методи аналізу, оцінки, уточнення сутності й змісту поняття «менеджмент», методи аналізу динаміки та структури управлінських відносин на підприємстві, а також такі методи як: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, методи економічного та маркетингового аналізу.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи формування позитивного іміджу підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗД 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутнісне вираження іміджу організації та конкурентоспроможності

Теорія іміджу виникла на Заході в 60-ті роки минулого століття. Поява теорії була зумовлена необхідністю протидії рекламній діяльності конкурентів. Суть теорії, обґрунтованої визнаним фахівцем реклами Д. Огілві, в тому, що для успішної реалізації товару набагато важливіше створювати у свідомості споживача його позитивний образ, аніж надавати інформацію про окремі його позитивні властивості. Сьогодні застосування термін “імідж” поширилося на різноманітні сфери життєдіяльності суспільства та є важливою умовою й одним із найважливіших чинників успіху функціонування будь-якої організації, фірми, компанії, особи. В сучасній літературі поняття “імідж” має багато різних визначень. Перш за все, це позитивний результат довгої спільної праці керівництва і персоналу підприємства. Імідж складається з зовнішнього та внутрішнього образу, який неможливо побачити, але який відчувається і дуже впливає на сприйняття оточуючими [4]. Імідж фірми – обличчя організації, спеціально створений образ компанії на ринку товарів і послуг, який відображає її комерційну політику: орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів. Створення іміджу – результат великої роботи професіоналів у галузі маркетингу, дизайну, PR-фахівців, психології, лінгвістики і реклами. Ретельно продуманий імідж компанії формує позитивний образ у споживачів,

який стає привабливим, наділеним особливим характером. Робота над створенням іміджу фірми зі ЗМІ, включаючи Інтернет, є великою і необхідною, яка має бути постійною, уважною і дуже коректною. Ця робота включає безліч форм викладення інформації, але привабливість створюваного нею іміджу організації залежить від кваліфікації PR-фахівців, які відповідають за роботу зі ЗМІ. Розроблений спеціально імідж організації може не збігатися з іміджем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти її роботи. Тому, якщо створений імідж компанії успішно працює, важливо підтримувати його на належному рівні та постійно стежити за зміною запитів споживачів. Цим завданням відповідає і внутрішньо корпоративний імідж, що розробляється спеціально і підтримується всіма співробітниками компанії. Корпоративний імідж створюється і за допомогою публічних заходів: сумісних святкувань, презентацій, корпоративних зустрічей і виїздів [1]. Отже, імідж організації – це образ організації та ставлення суспільства до її діяльності та продукту на основі сформованих цінностей.

Імідж організації - це цілісний образ підприємства, що формується у свідомості споживачів, партнерів, працівників та суспільства на основі їхнього досвіду, інформації та емоційного сприйняття. Основні характеристики іміджу включають суб'єктивність (залежить від сприйняття); динамічність (змінюється з часом); комплексність (охоплює різні аспекти діяльності); керованість (може формуватися цілеспрямовано).

Структура іміджу організації складається з кількох взаємопов'язаних компонентів: внутрішнього і зовнішнього іміджу. Перший включає корпоративну культуру; стиль управління; мотивацію персоналу; соціально-психологічний клімат. Другий - якість продукції/послуг; візуальна ідентифікація (логотип, фірмовий стиль); комунікаційну політику; репутацію на ринку. Організація є відкритою системою, що є дуже чутливою до багатьох факторів

зовнішнього середовища. Якщо організація цілеспрямовано формує свою діяльність, працює чи намагається вийти на міжнародні ринки, вона відчуває потребу набути певного іміджу і репутації. Це питання особливо актуально для України та українських організацій, оскільки Україну часто асоціюють як пострадянську країну з високим рівнем тіньової економіки, корупції та непрозорим бізнесом. Саме тому набуття таких якостей, як імідж, є дуже потрібним для організацій. Як свідчить практика, позитивний імідж є сьогодні надзвичайно важливим, часто вирішальним фактором у забезпеченні ефективного функціонування організацій, із яким тісно пов'язана їх репутація

Соціальний імідж включає корпоративну соціальну відповідальність; екологічну політику; участь у громадських ініціативах.

У сучасній українській економіці не існує загальноприйнятої методології оцінки конкурентоспроможності підприємств. Зарубіжний досвід в цій області представлений в науковій літературі досить поверхнево. Кожна компанія визначає свою конкурентоспроможність по-своєму, але ефективність її реалізації ігнорується та декомунізується. Через прихований характер аналізованих показників оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є складним завданням, що вимагає врахування багатьох факторів і створення незамінного показника для оцінки ефективності різних аспектів діяльності підприємства в конкурентному середовищі [18].

Важливо відзначити, що високий рівень конкурентоспроможності є ключем до успіху компаній, що працюють в конкурентному середовищі. Маючи велику кількість учасників ринку, компанії завжди повинні враховувати переваги споживачів і аналізувати успіх своїх основних конкурентів, щоб адаптувати свою діяльність до змін ринку.

Різноманітність діяльності компанії вимагає детальної оцінки її

конкурентоспроможності. Однак така процедура оцінки насправді досить складна, оскільки не завжди можна отримати достовірну інформацію про діяльність конкурентів.

Багато вчених в країні і за кордоном вивчають методологічні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед них Г. Азоєва [27], В. Богомолова, О. Гавриш, С. Клименко, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, О. Оснач [51], М. Портер [16], В. Святненко, Р. Фатхутдінов [28; 46] та інших.

Незважаючи на велику кількість теоретичних досліджень в цій області, вибір оптимальної методології оцінки конкурентоспроможності підприємства залишається відкритим питанням.

У міру зміцнення зв'язків і взаємозалежності між суб'єктами декомунізації світової економіки зростає інтерес вчених до оцінки конкурентоспроможності економічної системи. Це є необхідною умовою для розробки оптимальної конкурентної стратегії та мінімізації ризику на ринковій стадії. Оцінка конкурентоспроможності означає визначення стану економічної системи відповідно до критеріїв конкурентоспроможності та віднесення його до певного типу, групи або статусу в галузі національної або міжнародної економічної взаємодії [53].

Враховуючи багатогранний характер конкурентної взаємодії, існують різні підходи до оцінки конкурентоспроможності, від оцінки окремих товарів і підприємств до оцінки промисловості, регіону та економіки країни.

Проблема оцінки конкурентоспроможності компанії ускладнюється тим, що це відкрита реактивна система, яка взаємодіє з навколишнім середовищем. Він генерує та надає інформацію в обох напрямках та реагує на зовнішню інформацію. Це означає, що при оцінці конкурентоспроможності важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні

типи інформаційних потоків [55, с. 10]. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за 2 основними критеріями: ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою подання результатів оцінки [43, с. 89]. Залежно від обставин науковий метод оцінки конкурентоспроможності носить рекомендаційний характер і не є обов'язковим для використання. В Україні ще немає загальнодержавного методу оцінки конкурентоспроможності підприємств, що може вплинути на низький рівень управління [48].

Суть цих методів полягає в маркетинговому аналізі діяльності компанії. Вони засновані на аналізі двовимірних матриць, побудованих відповідно до системи координат, а горизонтальна і вертикальна осі відображають зміни двох конкуруючих факторів, що взаємодіють один з одним.

Однією з переваг цих методів є те, що їх легко застосовувати на практиці. Однак розуміння конкурентоспроможності підприємства обмежене, оскільки воно не враховує вплив інших факторів, які можуть вплинути на цей показник.

Графічний метод заснований на побудові конкурентоспроможних полігонів [51-52]. Розрахункові показники ефективності підприємства відображаються на радіальній осі циклограми (число осей відповідає числу показників). Значення розподіляються рівномірно і піднімаються з центру. Лінія, що з'єднує всі точки, утворює змагальний багатокутник.

У літературі [51] викладено принцип використання циклограми, а площа полігону є неодмінним показником конкурентоспроможності підприємства. Однак цей підхід не враховує принцип системного аналізу, згідно з яким усі фактори конкуренції повинні мати однаковий вплив один на одного. У реальній економічній практиці ці умови рідко виконуються. Однією з переваг цього методу є висока видимість. Однак він не надає значення інтегральним показникам, що ускладнює прогнозування майбутніх змін. Важливо думати про конкурентоспроможність не як про самостійну мету, а як про засіб досягнення успіху.

Матричні та графічні методи мають спільні недоліки. Вони не дають систематичного уявлення про конкурентоспроможність і не враховують важливість різних факторів. Інший підхід - використовувати індексний метод.

Методи, засновані на визначенні конкурентоспроможності продукції підприємства [52], включають наступні етапи: аналіз та визначення параметрів вибору продукції, розрахунок інтегрованих показників конкурентоспроможності. Для кожного продукту розраховуються економічні та параметричні показники. Економічні показники враховують показники витрат, а параметричні - технічні характеристики. Розрахунок інтегрального індексу здійснюється шляхом підсумовування одиничного індексу з урахуванням вагового коефіцієнта.

Цей метод дає можливість оцінити конкурентоспроможність продукції, що є важливим фактором успіху підприємства. Цей підхід ґрунтується на рівності двох різних конкурентних сил: рівня продукту та рівня підприємства, що, на нашу думку, є неправильним.

Метод, заснований на визначенні сили позиції реактивності, включає оцінку реакції компанії на стратегічні маніпуляції конкурентів. Ця сила

може бути кількісно визначена за допомогою концепції реактивної пружності. Переваги цього методу включають здатність оцінювати здатність бізнесу реагувати на різкі зміни ринкового середовища, що дає уявлення про його здатність функціонувати в нестабільному ринковому середовищі та створювати конкурентні переваги. Однак недоліком є те, що враховується обмежена кількість факторів конкуренції, які можуть вплинути на звуження цієї концепції.

Методи, засновані на теорії рівноваги підприємств і галузей і теорії факторів виробництва Маршалла, припускають, що критерієм конкурентоспроможності є наявність таких факторів виробництва у виробників, які можна використовувати з максимальною ефективністю [25].

Рівновага означає ситуацію, коли компанія не має стимулу змінювати своє виробництво та частку на ринку. Перевага цього методу полягає в тому, що він застосовується як на рівні підприємства, так і на рівні промисловості через спрощену систему врахованих факторів. Але головний недолік полягає в тому, що незамінний показник конкурентоспроможності не може бути визначений, оскільки продуктивність виробничого фактора - не єдиний фактор конкурентоспроможності підприємства.

Метод інтегральної оцінки [51] включає визначення загального показника, що складається з 2 елементів: показників задоволеності споживачів та ефективності виробництва. Якщо інтегральний показник дорівнює 1, то рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню його конкурентів. Якщо він менше 1, досліджуваний виробник буде менш конкурентоспроможним, ніж його конкуренти. Якщо інтегральний показник більше 1, досліджуваний виробник володіє більшою високою конкурентоспроможністю, ніж його конкуренти [52].

Переваги цього методу: простота застосування за рахунок спрощених вимог до ступеня варіації показників. Результати, отримані за допомогою цієї методики, є чіткими та репрезентативними. Недоліки цього методу проявляються в його обмеженнях. Для оцінки задоволення споживачів рекомендується використовувати 1 тип продукту для порівняння, щоб аналіз був надійним. Враховуючи ці умови, якісна оцінка конкурентоспроможності підприємств, що розрізняються за обсягом і структурою товарів, стає неможливою.

Метод порівняльного аналізу в цілому можна визначити як дослідження, спрямоване на порівняння факторів успіху лідерів галузі та показників ефективності інших компаній з їх власними показниками. Метод включає параметри, використовувані при оцінці конкурентоспроможності: ринкова частка, якість продукції, ціна продукції, технологія виробництва, виробничі витрати, рентабельність продукції, продуктивність праці, обсяг продажів, близькість до джерела сировини.

Переваги цього методу: використання показників ефективності "еталонного підприємства" (лідера) для подальшого порівняння, що дозволяє орієнтуватися на такі показники. Метод також включає аналіз причин високої або низької конкурентоспроможності. Недоліки цього методу: відсутність достовірної інформації про конкурентів ускладнює їх точну оцінку. Крім того, побудова інтегральних показників на основі окремих взаємопов'язаних показників може суперечити принципам системного аналізу.

Метод аналізує 4 основні аспекти діяльності, виробництва, продажу, конкурентоспроможності продукції та фінансового стану підприємства на основі теорії ефективної конкуренції. Використовуючи цей метод, бізнес може визначити поточний рівень ефективності своєї діяльності та надати

можливість встановити конкурентну перевагу. Недоліки цього методу: ризик отримання неправильних даних від конкурентів або неповного отримання необхідної інформації може ускладнити його практичне використання [59].

Всі розглянуті методи мають з нашого боку один загальний недолік - суб'єктивність. Деякі параметри, що використовуються при оцінці за допомогою цих методів, може бути важко виміряти. Крім того, оцінка окремих показників носить суб'єктивний характер, що, в свою чергу, впливає на надійність інтегральних показників.

Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства заснована на визначенні системи показників економічної діяльності, її стандартизації та розрахунку інтегральних оцінок. Цей підхід включає в себе ранжування компаній за оціночною вартістю і визначення їх позиції на ринку. Методологія розрахунку "індексу мікроекономічної конкурентоспроможності", розроблена вченими Інституту стратегічної конкурентоспроможності Гарвардської школи бізнесу, заснована на концепції, згідно з якою конкурентна стратегія і якість бізнес-середовища визначають конкурентну перевагу компанії. Для цієї мети використовуються два субіндекса: "діяльність і стратегія бізнесу" (16 показників) і "якість бізнес-середовища" (31 показник). Імпакт-фактор першого підіндекса дорівнює 0,37, Імпакт-фактор другого субіндекса становить 0,63.

1. 2. Імідж в системі конкурентоспроможності організації

Імідж організації - це сформоване уявлення про компанію в очах споживачів, партнерів, працівників та суспільства. Він охоплює репутацію,

стиль комунікації, якість продукції чи послуг, корпоративну культуру, соціальну відповідальність та візуальну ідентичність бренду. Саме імідж значною мірою визначає конкурентоспроможність організації, тобто її здатність успішно конкурувати на ринку та утримувати переваги над іншими компаніями.

Вплив іміджу організації на конкурентоспроможність:

1. Формування довіри споживачів. Позитивний імідж створює довіру до організації. Споживачі охочіше купують товари та послуги компанії, яка асоціюється з надійністю, якістю та професіоналізмом. Довіра зменшує сумніви під час вибору продукції та підвищує лояльність клієнтів. Наприклад, такі компанії, як Apple або Toyota, мають сильний імідж якості та інновацій, що допомагає їм зберігати високі позиції на світових ринках [55].

2. Підвищення впізнаваності бренду. Організація з позитивним іміджем легше запам'ятовується споживачам. Висока впізнаваність бренду забезпечує перевагу серед конкурентів, оскільки покупці часто обирають знайомі компанії навіть за наявності дешевших аналогів.

3. Зростання конкурентних переваг, оскільки сильний імідж дозволяє: встановлювати вищі ціни на продукцію; залучати нових клієнтів; розширювати ринки збуту; отримувати кращі умови співпраці з партнерами та інвесторами.

Як результат, імідж стає нематеріальним активом, який прямо впливає на прибутковість і ринкову позицію компанії.

4. Вплив на персонал та кадрову політику

Організації з хорошою репутацією легше залучають кваліфікованих працівників і утримують талановитий персонал. Працівники прагнуть працювати в компаніях, які мають престижний статус, стабільність та

позитивну корпоративну культуру. Наприклад, Google відома не лише своїми технологіями, а й привабливими умовами праці, що посилює її кадровий потенціал і конкурентоспроможність.

5. Стійкість у кризових ситуаціях

Компанії з позитивним іміджем легше переживають кризові періоди. Споживачі та партнери більш схильні пробачати тимчасові помилки або труднощі організації, якщо раніше вона зарекомендувала себе позитивно.

6. Соціальна відповідальність і громадська підтримка

Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність, етичність та соціальну відповідальність бізнесу. Організації, які підтримують соціальні ініціативи та демонструють відповідальне ставлення до суспільства, отримують додаткові конкурентні переваги.

Прикладом є Patagonia, яка активно підтримує екологічні проекти та завдяки цьому має сильну прихильність клієнтів.

Негативний імідж може суттєво послабити конкурентоспроможність організації. Його наслідками є: зниження рівня довіри споживачів; скорочення продажів; втрата партнерів та інвесторів; труднощі із залученням персоналу;

погіршення фінансових результатів.

У сучасному інформаційному середовищі негативна інформація швидко поширюється через соціальні мережі та медіа, тому підтримка позитивного іміджу є стратегічно важливим завданням. Імідж виступає нематеріальним чинником, що підсилює дію інших конкурентних переваг. Взаємозв'язок іміджу та конкурентоспроможності полягає в тому, що позитивний імідж впливає на: поведінку споживачів та формує довіру та знижує ризик покупки. Цінову політику, що дозволяє встановлювати вищу ціну завдяки брендовій цінності. Позиціонування на ринку створює

унікальну ідентичність. Інвестиційну привабливість, яка підвищує довіру партнерів.

Поняття конкурентоспроможності організації репрезентує здатність ефективно функціонувати та утримувати стійкі позиції на ринку порівняно з конкурентами. Основні фактори конкурентоспроможності: якість продукції; ціна; інноваційність; ефективність управління; бренд та імідж. Конкурентоспроможність організації - це її комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу[52].

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність організації повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);

- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Категорія «конкурентоспроможність організації» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність організації визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність організації

визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов організація може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність організації, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу організації та її продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість організації матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо. Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо). Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність організації, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [6].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності організації повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Аналіз конкурентоспроможності організації на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до організації та її продукції і як результат - зміна частки продукції організації на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні

(рис. 2).



Рис. 2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність організації [5, с. 17]

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування організації [2].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність організації проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей організації виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу організації; визначення

факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу організації; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність організації дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується організація, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу організація [8].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності організації. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління організації (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність організації.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності організації.

Організація намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності організації.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю організації необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Висновки до першого розділу. Імідж організації є одним із ключових чинників її конкурентоспроможності. Позитивна репутація допомагає компанії зміцнювати довіру клієнтів, підвищувати впізнаваність бренду, залучати інвестиції та професійних працівників, а також успішно протистояти конкуренції. У сучасних умовах імідж виступає важливим стратегічним ресурсом, який потребує постійного розвитку та підтримки.

Конкурентоспроможність організації характеризує можливість та ефективність її адаптації до умов конкурентного середовища. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність організації можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей організації. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність організації дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності організації; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності організації; підвищити рівень конкурентоспроможності організації та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити

частку ринку, що належить організації.

РОЗД 2.

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Особливості іміджевої політики в організації

Іміджі організації бувають різними. Якщо взяти за основу аналізу, наприклад, такі критерії, як зв'язок образу, що виникає, з об'єктом іміджу та суб'єктом сприйняття, як це зробив Ф. Джефкінсон, можна виділити:- дзеркальний – імідж організації в чужих очах, на думку її керівників і персоналу;- поточний – реальний імідж організації в чужих очах;- бажаний – імідж, який би організація хотіла мати в очах громадськості;- багатозначний імідж – сукупність іміджів структурних підрозділів певної організації в очах громадськості. Існують і інші типології іміджів організації. Зокрема, часто вживаються і в практиці, і в науковій літературі поняття позитивного та негативного іміджу; ідеального та реального іміджу. В основу такої типологізації покладено особливості тих рис організації, які приписують їй. Позитивні властивості є іміджевими характеристиками позитивного іміджу, негативні – негативного іміджу. Невідповідні дійсності властивості зумовлюють ідеальний імідж (іноді найкращий у цій ситуації). Бажаний імідж іноді також називають ідеальним. Імідж, який сформувався в певних соціальних групах, є реальним, тобто таким, що може не збігатися з ідеальним, який прагне мати корпорація. Залежно від того, в очах якої громадськості він існує, говорять про внутрішній імідж (суб'єкт сприйняття – персонал організації) або зовнішній імідж (імідж організації в очах партнерів, споживачів, конкурентів тощо). На думку фахівця з паблік

рилейшнз К. Шенфельда, імідж корпорації має структуру, що містить такі чотири різновиди іміджу, кожний з різновидів має наступне визначення: - імідж товару – чи якісні й потрібні товари вона виготовляє; - імідж управлінський та фінансовий – чи ефективно вона управляє, чи варто бути її акціонером;- імідж громадський – чи активна корпорація як член громади;- імідж корпорації як продавця – чи добре вона платить, поводить ся зі службовцями тощо. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна його характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки діяльності підприємства, котрі визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів [5]. Важливою умовою є й те, що імідж компанії повинен розроблятися відповідно до існуючого етапу розвитку суспільства, в якому дана компанія існує. Отже, стратегія розробки іміджу має бути орієнтована на існуючі цінності і домагання суспільства. Сам план формування іміджу повинен дотримуватися принципу гнучкості, тобто передбачати трансформації і зміни умов ринку, а, головне, він повинен мати здатність адаптуватися до них. З цією метою всередині компанії повинна вестися невинна робота у відповідності з поточними і потенційними змінами ринкових умов. Окремі складові іміджу корпорації можуть бути як позитивними, так і негативними. Саме ці координаційні функції й мають узяти на себе PR-мени, завдання яких – створювати узагальнений імідж корпорації, де окремі його фрагменти розчиняються в цілісному портреті компанії [2]. Головні елементи іміджу підприємства: якість; реклама; внутрішній імідж компанії. Зовнішній імідж компанії; уявлення про підприємство; культура обслуговування; наявність стандартів виробництва та обслуговування; культура оформлення офісу та його територіальне місцезнаходження, – образ підприємства щодо

менеджменту та впровадження ноу хау; образ співробітників та їхньої кваліфікації тощо. Культура обслуговування – це невід’ємна частина загальної культури суспільства. Її варто розглядати як певний рівень розвитку (ступінь досконалості) процесу обслуговування, що одержує вираження в психологічних, етичних, естетичних, організаційно-технічних та інших аспектах. Культура обслуговування виробляється кожним підприємством. На одному підприємстві вона може бути дуже низькою, на іншому – досить високою. Прояв високої культури обслуговування визначається через поведіння персоналу, що чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації, що від нього очікують клієнти, а також тим, що висока культура робить усіх працівників цілеспрямованими і змушує з повагою ставитися до свого підприємства. Складовими зовнішнього іміджу є продукт і його якість, усе, що супроводжує продукт на ринку, – реклама, спосіб пропонування, зовнішній вигляд персоналу та об’єктів підприємства. Якість продукту є дуже важливим елементом ділової репутації, оскільки навіть надзвичайно ефективна реклама не врятує товар низької якості. Вдала реклама за наявності продукту високої якості є потужним інструментом формування іміджу, що активно сповіщає ринок про продуцента, підкреслюючи унікальність пропозиції, наголошує на відмінності її від пропозицій конкурентів, створює емоційну залежність між фірмою і споживачами її продукції [32]. Індивідуальність та зовнішній вигляд працівників на багатьох підприємствах вважаються невіддільними складовими іміджу підприємства. Зовнішній імідж формується також інструментами *public relations* – це висвітлення громадської діяльності компанії та її керівництва, спонсорські акції, контакти із засобами масової інформації та забезпечення їх матеріалами для висвітлення позитивного іміджу підприємства. Внутрішній імідж підприємства створюють відносини

персоналу і керівництва, атмосфера, їх загальне спрямування. У дещо ширшому розумінні – це і фінансове планування, і кадрова політика підприємства, і орієнтація, і тренінги співробітників тощо. Формуванню внутрішнього іміджу сприяють такі цілеспрямовані програми, як програми заохочення співробітників, підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу. Реалізація означених програм створює у працівників сталі уявлення про компанію, її діяльність, стандарти цієї діяльності, надає персоналові знання і мотивацію, необхідні для презентації компанії клієнтам, орієнтує на компетентне і професійне виконання своїх обов'язків, підвищує значущість персоналу у формуванні іміджу. Потрібно також враховувати нерозривний взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього іміджу підприємства – сприйняття суспільством підприємства можна суттєво поліпшити, налагодивши роботу з персоналом, спрямовану на підвищення рівня обслуговування клієнтів. Формування іміджу підприємства – це результат діяльності підприємства (організації), вмiле використання PR-інструментів задля впливу на суспільство, громадян, використання методів і принципів, що допомагають підприємству досягти поставлених цілей. Розроблений спеціально імідж підприємства може не збігатися з іміджем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти його функціонування [36]. Для того, щоб слідкувати за зміною середовища впливу на підприємство, виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу. Формування іміджу складається з певних етапів. На першому етапі проводиться аналіз стартової позиції рівня підтримки організації. Здійснюється оцінка образу організації за допомогою соціальних досліджень, наприклад опитування або анкетування клієнтів, персоналу. Дуже важливо правильно здобути інформацію і проаналізувати правильно отримані дані. Наступний етап – це розробка та впровадження

системи заходів щодо позитивного формування іміджу організації, а також система заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу організації. Необхідно скласти план щодо удосконалення позитивного іміджу організації. Цей план має включати в себе цілі, місії, задачі, конкурентні переваги, корпоративну культуру, сегменти ринку. При розробці такого плану необхідно враховувати споживачів, партнерів, акціонерів, персонал та інших зацікавлених осіб. У плані мають бути розробки щодо нововведень, які організація може запропонувати цільовій аудиторії, це може бути додаткове сервісне обслуговування або нові технології у розробці продукції. Важливо також враховувати внутрішній імідж організації, це може бути вдосконалення кадрової політики, формування корпоративної культури, мотиваційна політика [44]. Важливо вдосконалити зовнішній імідж – досягти цього можливо, наприклад, беручи участь у ярмарках, виставках, за допомогою яких можна прорекламувати свою продукцію, логотип, назву організації і знайти нових потенційних покупців та партнерів. Четвертий етап – регулювання системи заходів задля створення позитивного іміджу організації. Цей етап займає дуже багато часу та зусиль. Важливо контролювати реалізацію плану та правильність його виконання. Даний етап потребує сильної команди, яка має необхідні знання та навички. З цією метою має бути створена відповідна компанія людей, яка буде нести відповідальність за виконання перед ними поставленої мети. На останньому етапі відбувається обґрунтування рішень щодо активізації дії засобів та стимулів на формування іміджу підприємства. Тобто після виконання четвертого етапу необхідно оцінити отриманий імідж за допомогою інструментів і засобів, які вже існують у практиці. Якщо після аналізу отриманого іміджу не було дотримано поставленої мети, то необхідно повернутися до першого

етапу.

2.2. Формування іміджу організації та його вплив на конкурентоспроможність

Сутністю іміджу організації являється це цілісне уявлення про компанію, яке формується у свідомості споживачів, партнерів, працівників та громадськості під впливом її діяльності, комунікації, репутації та корпоративної культури. Імідж відображає те, як організацію сприймає суспільство, і є важливим нематеріальним активом підприємства. У сучасних умовах ринкової конкуренції позитивний імідж виступає важливим фактором успіху, оскільки сприяє зміцненню довіри, підвищенню лояльності клієнтів і формуванню стійких конкурентних переваг.

Формування іміджу є тривалим і цілеспрямованим процесом, який охоплює різні аспекти діяльності організації.

1. Якість продукції та послуг. Основою позитивного іміджу є висока якість товарів або послуг. Якщо організація стабільно задовольняє потреби споживачів, вона формує репутацію надійного виробника чи постачальника.

Наприклад, Toyota асоціюється з надійністю та довговічністю автомобілів, що значно посилює її позиції на світовому ринку [26].

2. Корпоративна культура

Важливим елементом іміджу є внутрішнє середовище організації:

стиль управління;

ставлення до працівників;

командна робота;

професійна етика;

мотивація персоналу.

Позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці та формує привабливий образ роботодавця.

Наприклад, Google відома сучасною корпоративною культурою та комфортними умовами праці.

3. Візуальна ідентичність

Імідж організації формується також через:

назву компанії;

логотип;

фірмовий стиль;

дизайн продукції;

оформлення офісів та вебресурсів.

Візуальна впізнаваність допомагає компанії виділятися серед конкурентів і краще запам'ятовуватися споживачам.

4. Комунікаційна політика

Важливу роль відіграє ефективна комунікація із зовнішнім середовищем: реклама; PR-кампанії; соціальні мережі; взаємодія зі ЗМІ; зв'язки з громадськістю.

Саме через комунікацію організація формує громадську думку про себе.

5. Соціальна відповідальність

Сучасні споживачі позитивно сприймають компанії, які: підтримують благодійні проєкти; дбають про екологію; дотримуються етичних стандартів;

беруть участь у розвитку суспільства.

Прикладом є Patagonia, яка активно підтримує екологічні ініціативи.

Вплив іміджу на конкурентоспроможність організації

1. Формування довіри споживачів

Позитивний імідж підвищує рівень довіри до компанії. Споживачі частіше обирають продукцію організації, яка має хорошу репутацію та позитивні відгуки.

2. Підвищення лояльності клієнтів

Сильний імідж сприяє формуванню постійної клієнтської бази.
Лояльні споживачі:

повторно купують продукцію;

рекомендують компанію іншим;

менш чутливі до зміни цін.

3. Посилення конкурентних переваг

Організація з позитивним іміджем отримує можливість:

збільшувати обсяги продажів;

виходити на нові ринки;

встановлювати вищі ціни;

залучати інвесторів та партнерів.

Імідж стає важливим стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі.

4. Привабливість для працівників

Престижна репутація допомагає залучати кваліфікованих спеціалістів та зменшує плинність кадрів. Працівники прагнуть працювати в організаціях із позитивним іміджем і стабільним становищем.

5. Стійкість до кризових ситуацій

Компанії з позитивною репутацією легше долають кризові періоди, оскільки мають вищий рівень довіри з боку клієнтів, партнерів та суспільства.

Негативний імідж та його наслідки

Негативний імідж може призвести до:

- втрати клієнтів;
- зниження прибутків;
- погіршення ринкових позицій;
- труднощів у залученні інвестицій;
- погіршення морального клімату в колективі.

У сучасному цифровому середовищі негативна інформація швидко поширюється через соціальні мережі та медіа, що робить управління іміджем особливо важливим.

Показовим прикладом формування іміджу як тривалого і цілеспрямованого процесу, який охоплює різні аспекти є діяльність будівельної організації «Валькірія міськбуд». «Валькірія міськбуд» здійснює діяльність у сфері житлового та комерційного будівництва. Основними напрямками діяльності підприємства є: будівництво багатоквартирних житлових будинків; виконання ремонтно-будівельних робіт; реалізація об'єктів нерухомості; співпраця з підрядними організаціями та інвесторами [44].

Організація функціонує в умовах високої конкуренції на ринку будівельних послуг, де ключовими факторами успіху є репутація забудовника, дотримання строків здачі об'єктів, якість будівельних матеріалів та рівень довіри з боку клієнтів.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та включає: виробничий відділ; відділ маркетингу та продажів; фінансовий відділ; відділ управління персоналом.

Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції на формування іміджу. Будівельна галузь характеризується: високою капіталомісткістю; залежністю від економічної ситуації; підвищеними вимогами до прозорості діяльності забудовника; значним впливом

репутаційного фактору.

SWOT-аналіз підприємства має наступні сильні сторони - досвід роботи на ринку будівництва; наявність завершених об'єктів; сформована клієнтська база; кваліфікований інженерно-технічний персонал.

Слабкі сторони: недостатня цифрова присутність; обмежена впізнаваність бренду за межами локального ринку; відсутність системної PR-стратегії.

Можливості: розширення географії діяльності; використання цифрового маркетингу; формування іміджу надійного та соціально відповідального забудовника; участь у державних або муніципальних програмах.

Загрози: зростання конкуренції; коливання цін на будівельні матеріали; зміна законодавчого регулювання; зниження платоспроможності населення. Таким чином, підприємство має потенціал для зміцнення своїх позицій за умови активної іміджевої політики.

Аналіз іміджу організації включає наступні іміджеві складові. Внутрішній імідж визначається рівнем задоволеності персоналу, корпоративною культурою та ефективністю управління. Аналіз показує, що: персонал характеризується достатнім рівнем професійної підготовки; управління має централізований характер; мотиваційна система потребує вдосконалення [39].

Загалом внутрішній імідж можна оцінити як стабільний, однак існує необхідність розвитку корпоративної культури та системи нематеріальної мотивації. Для будівельної компанії ключовими складовими зовнішнього іміджу є: дотримання термінів здачі об'єктів; якість будівництва; прозорість фінансових умов; комунікація з інвесторами; інформаційна відкритість. Аналіз показує, що організація має позитивну репутацію серед

клієнтів, однак її медіаактивність є недостатньою. Відсутність активної присутності в соціальних мережах та системного висвітлення реалізованих проєктів знижує потенціал формування сильного бренду.

Соціальний імідж формується із соціальної відповідальності у будівельній сфері відіграє важливу роль. До її складових належать: дотримання екологічних стандартів; благоустрій прилеглих територій; участь у соціальних ініціативах. Організація реалізує окремі соціальні заходи, однак інформаційна підтримка цієї діяльності є недостатньою, що обмежує формування позитивного соціального іміджу [29].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що імідж безпосередньо впливає на: рівень довіри інвесторів; швидкість реалізації об'єктів нерухомості; конкурентну позицію на локальному ринку; можливість залучення нових партнерів. Позитивний імідж забудовника є критично важливим фактором у прийнятті рішення про інвестування в житлове будівництво. Недостатня комунікаційна активність та слабка бренд-стратегія знижують потенційні конкурентні переваги підприємства. Таким чином, формування системної іміджевої політики є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності організації [18].

Формування іміджу передбачає послідовні етапи: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; SWOT-аналіз; дослідження ринку; вивчення цільової аудиторії; визначення місії, цінностей і позиціонування; розробка фірмового стилю; логотип; корпоративні кольори; стандарти комунікації.

Комунікаційна стратегія включає питання які пов'язані із рекламою; PR; цифровим маркетингом; соціальними мережами. Управління репутацією передбачає виокремлення моніторингу відгуків; антикризовими заходами; підтримкою позитивного інформаційного поля. Для дослідження іміджу можуть застосовуватися анкетування та опитування; фокус-групи; контент-

аналіз; аналіз медіаактивності; індекси задоволеності клієнтів.

Конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку.

При цьому обов'язковою вимогою є порівнянність оціночних параметрів, а саме:

- а) технології,
- б) потенційних можливостей обладнання,
- в) рівня персоналу,
- г) системи управління,
- д) рівня інновацій,
- е) стану комунікацій,
- є) рівня маркетингової політики,
- ж) експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Найважливішими параметрами-характеристиками конкурентоспроможності підприємства, факторами, що впливають на неї є конкурентоспроможність продукції. Здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка ж адаптація забезпечується комплексом технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та економічних характеристик. Між показниками конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції існують:

Взаємозв'язок і взаємозалежність. Це означає, що конкурентоспроможність продукції суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства, а остання у свою чергу в значній мірі визначає конкурентоспроможність продукції.

Відмінності цих категорій. Ними, зокрема, є: а) конкурентоспроможність продукції визначається для кожного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру; б) конкурентоспроможність продукції визначається в межах порівняно

короткого періоду часу, а конкурентоспроможність підприємства - тривалого; в) рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить насамперед його власника з метою визначення доцільності виробництва в да них умовах, а споживача не цікавить. Зате споживача ще й як цікавить продукція підприємства, її ціна-якість.

В економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності організації:

Перший рівень - менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають.

Другий рівень - менеджери прагнуть, щоб продукція організації повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами.

Третій рівень - менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають „законодавцями моди» у галузі.

Четвертий рівень - коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку [46].

Конкурентоспроможність організації у свою чергу визначає її конкурентостійкість. Конкурентостійкість організації - це стабільність становища на ринку в часі одного виробника щодо іншого, або - це потенційні можливості підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції.

Методи визначення конкурентоспроможності організації: Методи, побудовані на основі теорії міжнародного поділу праці (теорія порівняльних переваг). Виявляють порівняльні переваги підприємства, які б забезпечили нижчі витрати ніж у конкурентів.

Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції:

а) структурний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства - за рівнем монополізації, тобто за рівнем концентрації

капіталу, за бар'єрами входу у галузь тощо;

б) функціональний підхід - мається на увазі, що конкурентоспроможність підприємства вища там, де краще організовано виробництво, збут, управління фінансами і таке інше.

Методи, побудовані на основі теорії рівноваги фірми і галузі та теорії факторів виробництва. Звідси рівновага – це відсутність бажання у підприємства змінювати обсяги виробництва, переходити у інший стан. А відтак критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність на підприємстві факторів виробництва, що можуть бути використані з вищою ніж у конкурентів продуктивністю. (Показники у межах теорії рівноваги: відносна вартість ресурсів, обладнання, процентна ставка за кредити, відносна зарплата тощо) [49].

Методи, що побудовані на залежності конкурентоспроможності підприємства від якості продукції, або якості і ціни. Що вища якість і нижча ціна товару, тим вища його конкурентоспроможність, а, значить, і конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка за якістю продукції методом складання профілів, ана логічно складанню профілю підприємства при оцінці його середо вища. Лише в даному разі замість показників середовища оцінюють різні критерії задоволення споживачів.

Матричні методи. Метод інтегральної оцінки, де інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства містить два критерії: ступінь задоволення потреб споживачів і ефективність виробництва.

Спільний недолік всіх методів - вони мало пристосовані до умов України, а ефективність їх застосування висока в повноцінній ринковій економіці.

Стійкість до криз компанії з сильним іміджем легше долають репутаційні ризики. Отже, імідж виступає стратегічним ресурсом

довгострокової конкурентної переваги.

Висновки до другого розділу. Формування іміджу підприємства – це результат діяльності підприємства (організації), вмiле використання PR-інструментів задля впливу на суспiльство, громадян, використання методiв i принципiв, що допомагають підприємству досягти поставлених цiлей. Розроблений спецiально iмiдж підприємства може не збiгатися з iмiджем, який складається або вже склався у споживача в рiзні моменти його функцiонування. Для того, щоб слiдкувати за змiною середовища впливу на підприємство, видiляють зовнiшні та внутрiшні чинники формування iмiджу. Формування iмiджу складається з певних етапiв. На першому етапi проводиться аналіз стартової позицiї рiвня пiдтримки органiзацiї. Здiйснюється оцiнка образу органiзацiї за допомогою соцiальних дослiджень, наприклад опитування або анкетування клiєнтiв, персоналу. Дуже важливо правильно здобути iнформацiю i проаналiзувати правильно отриманi данi. Наступний етап – це розробка та впровадження системи заходiв щодо позитивного формування iмiджу органiзацiї, а також система заходiв, спрямованих на створення позитивного iмiджу органiзацiї. Необхiдно скласти план щодо удосконалення позитивного iмiджу органiзацiї. Цей план має включати в себе цiлі, мiсiї, задачi, конкурентні переваги, корпоративну культуру, сегменти ринку. При розробцi такого плану необхiдно враховувати споживачiв, партнерiв, акцiонерiв, персонал та iнших зацiкавлених осiб. У планi мають бути розробки щодо нововведень, якi органiзацiя може запропонувати цiльовiй аудиторiї, це може бути додаткове сервісне обслуговування або новi технологiї у розробцi продукцiї. Важливо також враховувати внутрiшній iмiдж органiзацiї, це може бути вдосконалення кадрової полiтики, формування корпоративної культури, мотивацiйна полiтика. Важливо вдосконалювати зовнiшній iмiдж –досягти цього можливо, наприклад, беручи участь у ярмарках, виставках, за допомогою яких можна прорекламувати свою продукцiю, логотип, назву органiзацiї i знайти нових потенцiйних покупцiв та партнерiв. Четвертий етап – регулювання системи заходiв задля створення позитивного iмiджу органiзацiї. Цей етап займає дуже багато часу та

зусиль. Важливо контролювати реалізацію плану та правильність його виконання. Даний етап потребує сильної команди, яка має необхідні знання та навички. З цією метою має бути створена відповідна компанія людей, яка буде нести відповідальність за виконання перед ними поставленої мети. На останньому етапі відбувається обґрунтування рішень щодо активізації дії засобів та стимулів на формування іміджу підприємства.

РОЗД 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Вплив іміджу організації на її конкурентоспроможність

Формування іміджу організації є важливим стратегічним процесом, який охоплює якість продукції, корпоративну культуру, комунікацію, соціальну відповідальність та візуальну ідентичність компанії. Позитивний імідж безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації, оскільки забезпечує довіру споживачів, підвищує лояльність клієнтів, сприяє залученню персоналу та партнерів і зміцнює ринкові позиції підприємства. Саме тому сучасні організації приділяють значну увагу управлінню власним іміджем як важливому чиннику довгострокового успіху [52].

Ще один підхід до формування іміджу організації представляється послідовністю таких етапів: – аналіз маркетингового середовища організації та виділення цільових (найбільш важливих для її діяльності) груп громадськості; – формування набору найбільш істотних іміджеутворювальних факторів для кожної з цільових груп громадськості; – розробка бажаного образу організації для кожної цільової групи громадськості; – оцінка стану іміджу організації в кожній із цільових груп громадськості; – розробка і реалізація плану заходів щодо формування

позитивного іміджу організації у свідомості цільових груп; – контроль результатів, що досягаються, і корекція плану (за необхідності). Обґрунтовується такий підхід масовою свідомістю, яка має стійку звичку співставляти різноманітні об'єкти з певними людськими якостями. Саме такі якості й повинен мати імідж організації. Вона беззаперечно має сприйматись як “дружня”, “турботлива”, “порядна”. Вся складність лише в тому, що створюваному іміджу повинні повірити різні аудиторії громадськості. Запропонований підхід до формування іміджу організації, на наше переконання, є досить дієвим. Однак вважаємо, що при цьому не можна не враховувати значущість назви організації, стан її внутрішнього середовища та використовувані візуальні засоби [5].

Конкурентоспроможність є однією з центральних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Конкурентоспроможність підприємства найчастіше пов'язують із такими властивостями, як:

- здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, послуги;
- здатність до продуктивного та ефективного функціонування;
- здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти. Аналіз визначень конкуренції дає змогу зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами [5]. Одним із головних факторів економічного та соціального розвитку підприємства, а, отже, забезпечення його конкурентоспроможності є впровадження та використання інформаційних технологій [36]. Цифровізація – джерело економічного

зростання, оскільки відбувається оптимізація виробництв, підвищується продуктивність праці, знижуються витрати тощо.

Впровадження цифровізації призведе до виходу вітчизняних підприємств на новий, інноваційний рівень, який дозволить їм стати учасниками нового типу на конкурентних ринках. Конкуренція сприяє зростанню цифрових технологій, що робить їх основними інструментами у боротьбі за споживача – не лише як медійний канал, як основний засіб взаємодії з клієнтом через сервіси та додатки. При цьому використання набору методів цифрової економіки залежить від специфіки товару: майже 30 % товарів попереднього вибору (особливо електронна техніка) продається через Інтернет, для товарів повсякденного попиту такий показник ледве сягає 1 %. Діджиталізація є необхідним процесом розвитку сучасних підприємств в умовах неоекономіки. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансових), покращити комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, сформувати нові засади взаємодії в межах підприємства - між підрозділами, працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка). Ефективне впровадження цифрових технологій потребує зміни підходів до управління підприємством. Так, для досягнення найбільшого ефекту впровадження необхідно пройти через п'ять кроків трансформації, що впливають на звичні способи мислення та прийняття рішень як керівників різних рівнів, так і рядових співробітників, внаслідок чого формується нова організаційна культура [48].

Отже, в першу чергу, підприємству необхідно оцінювати як потенційний економічний ефект від запровадження тієї чи іншої інновації, так і можливість її масштабування, і навіть зіставляти потенційну вигоду з легкістю впровадження, оцінивши ступінь інновації: чи є це простою заміною, розширенням чи технологічним проривом у рамках підприємства. Крім того, необхідно оцінювати можливість пілотного впровадження для перевірки ефективності або за потреби трансформації змін.

Цифровізацію слід розглядати як інструмент, а не як самоціль. Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до інформаційних технологій, що використовуються:

- система управління маркетингом, продажами та сервісом;
- система документообігу та управління персоналом;
- облікові системи та безліч інших корпоративних додатків.

Для того, щоб кожен крок трансформації приносив користь підприємствам та економіці загалом, важливо правильно розставити стратегічні пріоритети, визначити завдання майбутніх змін, серед яких:

- реформування управлінських моделей з орієнтацією на нові цінності та тенденції;

- створення нових механізмів системи управління знаннями з метою розвитку інноваційної діяльності підприємств в агресивному конкурентному середовищі;

- формування стійких у довгостроковій перспективі конкурентних переваг, що ґрунтуються на концепції ключових компетенцій;

- активна трансформація операційної діяльності підприємств у бік нових підходів до оцінки власних переваг, насамперед у галузі кадрового забезпечення. Окремо хочеться наголосити на важливості кадрового

забезпечення та підготовки персоналу підприємств, оскільки значний недолік професійно підготовлених кадрів суттєво гальмує процеси цифровізації. У специфічних умовах ведення господарської діяльності у 2020 р. стала очевидною необхідність як інтенсивної модернізації ІТ-інфраструктури, використання цифрових сервісів і програм, а й вирішення проблеми якісної підготовки кваліфікованого персоналу, що включає формування відповідних компетенцій. Немає сумнівів, що попит на фахівців у галузі ІТ-технологій залишатиметься стабільно високим, і якщо нещодавно вони були потрібні лише у спеціалізованих організаціях, а також для підтримки в нормі програмного забезпечення та обладнання, то зараз, коли швидкість цифровізації економіки наростає, володіння навичками інформаційно-комунікаційних технологій стає необхідним умінням будь-якого фахівця. Що стосується професійних компетенцій, які мають відповідати як широкому поширенню віртуальної зайнятості, автоматизації та універсалізації трудових функцій, так і іншим проявам цифровізації, то це насамперед знання цілеспрямовано сформовані і постійно оновлюються, разом із вміннями, навичками, особистісними характеристиками спеціаліста. Інновації сучасної цифрової інфраструктури полягають у тому, що використовуються такі елементи, що відповідають вимогам конкурентоспроможності, в основі яких лежать нові підходи та концепції функціонування та розвитку бізнесу.

1. Технологічний. Оцифрування технологічного процесу, що відбувається на підприємстві;

2. Інформаційний. Включення всіх виробничих та управлінських бізнес-процесів у єдиний інформаційний простір: простежувати всі етапи виготовлення продукції, починаючи від вибору сировини та закінчуючи реалізацією виготовленої продукції.

3. Комунікаційний. Мета елемента - візуалізація інформації та мобільність.

4. Технічний. Мета елемента забезпечити безпеку та надійність, гнучкість, мобільність споживачеві інформації, підвищити якість та ефективність продукції, робіт, послуг. Підприємницький сектор в останні роки підпорядковується прогресивним тенденціям у цифровому середовищі, що з економічної точки зору впливатимуть на кожну зі складових економічної безпеки. Так, з однієї сторони, цифровізація є фактором позитивних змін на репутацію організацій, їх фінансову складову, підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу, а відповідно посилення позиції на ринку. Але, з іншої сторони, загрози цифрового сектору можуть порушити цілісність чи конфіденційність інформаційних систем, на яких ґрунтується економічна діяльність [9].

Завдяки цьому підприємство не тільки завжди залишається «на плаву», коли інші компанії відстають у розвитку або зовсім йдуть з ринку в результаті зовнішніх змін, але й впевнено рухається вперед, залишаючи позаду конкурентів. Сучасні програмні рішення дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, позбавити співробітників від рутини та значно підвищити продуктивність праці. Хмарні технології дають можливість спільної роботи над проектами, у тому числі в актуальному віддаленому режимі. Рішення для обробки мобільного трафіку, обсяг якого вже перевищив трафік, що надходить зі стаціонарних пристроїв, дозволяють охопити клієнтів, які активно користуються смартфонами та планшетами. У сучасних умовах організації поступово впроваджують нові технології у свої екосистеми, щоб зміцнити конкурентні позиції, а саме:

- отримати досвід застосування «розумних» технологій на практиці;
- визначити напрями та масштаби трансформації діяльності;

-оцінити ймовірність втрат у результаті погіршення ділової репутації. Змінам також повинні піддаватися використовувані у діловому середовищі практики менеджменту. Необхідно впроваджувати нові та модернізувати існуючі методи та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства. Використання підприємством цифрової економіки підвищує зростання купівельної можливості, оскільки цифрові платформи створюють інтенсивну цінову конкуренцію. Електронні торгові майданчики дозволяють придбати товар не тільки за вигідною ціною, але й вивчити характеристики товару, що продається по відгукам реальних користувачів, а також можливістю порівняти свій вибір з іншими варіантами, тим самим змушуючи конкуруючих виробників забезпечувати високу якість продуктів та послуг, надавати додаткові знижки та послуги та знижувати ціни.

3. 2. Розробка іміджевої стратегії на прикладі діяльності будівельної організації «Валькірія міськбуд».

Формування іміджу організації як чинника його конкурентоспроможності включає: аналіз іміджу конкретного підприємства; оцінку його конкурентної позиції; виявлення проблем у формуванні іміджу; розробку рекомендацій щодо його покращення. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно впровадити комплексну іміджеву стратегію, що охоплює:

Бренд-позиціонування – формування образу надійного забудовника, який: дотримується строків здачі об'єктів; гарантує якість будівництва; забезпечує прозорість фінансових умов.

Комунікаційну стратегію, що включає: активну присутність у

соціальних мережах; регулярне оновлення сайту; фото- та відеозвіти з будівельних майданчиків; публікації відгуків клієнтів.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності: благоустрій територій; екологічні ініціативи; участь у міських соціальних проєктах.

1. Витрати на реалізацію іміджевої стратегії (умовні розрахунки)

Захід Орієнтовні витрати на рік, грн

Розробка оновленого сайту 120 000

SMM-супровід (12 міс.) 180 000

Рекламна digital-кампанія 250 000

PR-заходи та відеоконтент 150 000

Соціальні ініціативи 100 000

Разом 800 000

2. Прогнозований економічний ефект

Припустимо: середня вартість реалізації однієї квартири – 1 200 000 грн;

чистий прибуток з однієї квартири – 150 000 грн;

завдяки покращенню іміджу продажі зростуть на 8–10% (додатково 10 квартир на рік).

Додатковий прибуток:

$150\,000 \text{ грн} \times 10 \text{ квартир} = 1\,500\,000 \text{ грн}$

3. Розрахунок економічної ефективності

Чистий додатковий ефект:

$1\,500\,000 - 800\,000 = 700\,000 \text{ грн}$

Коефіцієнт ефективності заходів:

$1\,500\,000 / 800\,000 = 1,87$

Оскільки коефіцієнт перевищує 1, впровадження іміджевої стратегії є економічно доцільним. Для реалізації запропонованих заходів доцільно:

призначити відповідального за іміджеву політику (маркетолога або PR-менеджера); розробити календарний план комунікацій; впровадити систему моніторингу репутації; проводити щоквартальну оцінку іміджевих показників.

У результаті реалізації запропонованих заходів очікується: підвищення впізнаваності бренду; зростання довіри інвесторів; збільшення обсягів продажів; зміцнення конкурентних позицій на локальному ринку; формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, імідж організації - це сформоване уявлення про компанію в очах споживачів, партнерів, працівників та суспільства. Він охоплює репутацію, стиль комунікації, якість продукції чи послуг, корпоративну культуру, соціальну відповідальність та візуальну ідентичність бренду. Саме імідж значною мірою визначає конкурентоспроможність організації, тобто її здатність успішно конкурувати на ринку та утримувати переваги над іншими компаніями.

Вплив іміджу організації на конкурентоспроможність

1. Формування довіри споживачів

Позитивний імідж створює довіру до організації. Споживачі охочіше купують товари та послуги компанії, яка асоціюється з надійністю, якістю та професіоналізмом. Довіра зменшує сумніви під час вибору продукції та підвищує лояльність клієнтів. Наприклад, такі компанії, як Apple або Toyota, мають сильний імідж якості та інновацій, що допомагає їм зберігати високі позиції на світових ринках.

2. Підвищення впізнаваності бренду

Організація з позитивним іміджем легше запам'ятовується споживачам. Висока впізнаваність бренду забезпечує перевагу серед конкурентів, оскільки покупці часто обирають знайомі компанії навіть за

наявності дешевших аналогів.

3. Зростання конкурентних переваг

Сильний імідж дозволяє:

встановлювати вищі ціни на продукцію;

залучати нових клієнтів;

розширювати ринки збуту;

отримувати кращі умови співпраці з партнерами та інвесторами.

Таким чином, імідж стає нематеріальним активом, який прямо впливає на прибутковість і ринкову позицію компанії.

4. Вплив на персонал та кадрову політику

Організації з хорошою репутацією легше залучають кваліфікованих працівників і утримують талановитий персонал. Працівники прагнуть працювати в компаніях, які мають престижний статус, стабільність та позитивну корпоративну культуру. Наприклад, Google відома не лише своїми технологіями, а й привабливими умовами праці, що посилює її кадровий потенціал і конкурентоспроможність.

5. Стійкість у кризових ситуаціях

Компанії з позитивним іміджем легше переживають кризові періоди. Споживачі та партнери більш схильні пробачати тимчасові помилки або труднощі організації, якщо раніше вона зарекомендувала себе позитивно.

6. Соціальна відповідальність і громадська підтримка

Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність, етичність та соціальну відповідальність бізнесу. Організації, які підтримують соціальні ініціативи та демонструють відповідальне ставлення до суспільства, отримують додаткові конкурентні переваги. Прикладом є Patagonia, яка активно підтримує екологічні проекти та завдяки цьому має сильну прихильність клієнтів.

Негативний імідж та його наслідки може суттєво послабити конкурентоспроможність організації. Його наслідками є:

- зниження рівня довіри споживачів;
- скорочення продажів;
- втрата партнерів та інвесторів;
- труднощі із залученням персоналу;
- погіршення фінансових результатів.

У сучасному інформаційному середовищі негативна інформація швидко поширюється через соціальні мережі та медіа, тому підтримка позитивного іміджу є стратегічно важливим завданням.

3.3. Підвищення позитивного іміджу лідера організації та його вплив на її конкурентоспроможність

Наше дослідження показало, що ефективне управління в „Валькірія міськбуд” неможливо без іміджу лідера. Так, як роль лідера як складової частини системи управління можна оцінити за наступними п'ятьма напрямками:

1. Роль іміджу лідера в управлінні організаційною культурою

Лідерство і культура являють собою два взаємопов'язаних поняття. Організаційна культура являє собою соціальний феномен, який постійно розвивається і удосконалюється.

Лідерство можна, насамперед, сприймати як процес вдосконалення організаційної культури, що дозволяє розвивати такі елементи, які в своїй сукупності забезпечуватимуть ефективну діяльність організації з реалізації стратегічних цілей. Якщо немає турботи про підвищення ефективності організаційної діяльності, то вплив лідера на організаційну культуру втрачає сенс.

З урахуванням вищезазначеної ролі лідера його завданнями є:

- Виділення унікальних рис субкультур різних стабільних соціальних груп та інтеграція цих особливостей в провідну культуру.
- Культивування таких рис культури, які визначають ефективність організації (за допомогою мотивації і навчання персоналу).
- Зміна тих рис загальної культури чи субкультури певної групи, які перешкоджають ефективній діяльності організації.

2. Роль лідера в управлінні комунікацією

Особлива роль лідера в управлінні комунікацією (як у самій організації, так і серед її членів, які спілкуються з представниками зовнішнього середовища) визначається циклічністю комунікації. Комунікаційний цикл може бути або позитивним (зміцнення взаємної довіри, збільшення обсягу інформації), або негативним (падіння взаємної довіри, обмеження обсягу інформації).

Метою будь-якої комунікації є обмін інформацією, яка становить певний інтерес для реалізації цілей індивідів, залучених в цю комунікацію.

Існує досить широка спектр вибору стилів управління (керівництва), які можна класифікувати, зокрема, за допомогою решітки Блейка-Мутона.

Згідно решітці Блейка-Мутона, на проаналізованому нами підприємстві керівник наближується до типу „Командне управління”, або управління, спрямоване на успіх. Керівник уважно ставиться до підлеглих, самовдосконалюється, допомагає оточуючим в їх навчанні. Він допомагає так, щоб підлеглі свідомо залучаються до цілей організації. Це забезпечує високий моральний настрій, і високу ефективність.

Стиль управління, до якого я відношу директора підприємства, обраний не випадково, а за допомогою безпосереднього спостереження і тестування. Недоліків цей стиль не має, тому він вважається в

менеджменті найефективнішим.

На „Валькірія міськбуд” встановлені дуже поважні відносини як між керівництвом різних підрозділів, керівництвом і робітниками, так і між самим робочими. Етика не носить регламентований і публічний характер – це один з елементів внутрішньої культури.

По-іншому, це носить назву організаційної культури підприємства, тобто це система суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Менеджер „Валькірія міськбуд” повинен бути лідером, гідним наслідування. На цьому необхідно зупинитися і розповісти докладніше. Головне завдання менеджера – робити справу за допомогою інших людей, домагатися колективної роботи. Це означає співробітництво, а не залякування. Гарного менеджера завжди турбують і інтереси всієї фірми. Він прагне збалансувати інтерес групи, інтереси „боса” та інших менеджерів, необхідність виконання роботи з необхідністю знайти час для навчання, виробничі інтереси з людськими потребами підлеглих.

Лідер „Валькірія міськбуд” відданий своїй фірмі, він не принижує свою фірму в очах співробітників і не принижує своїх співробітників в очах керівництва фірми.

Лідер „Валькірія міськбуд” завжди охоче вислуховує інших і їхні ідеї, тому що він завжди чекає гарних новин. Песиміст слухає якнайменше і, як наслідок, очікує поганих новин. Оптиміст думає, що люди переважно готові прийти на допомогу, мають творчий початок,

прагнуть до творення. Песиміст вважає, що вони ледачі, норовливі і від них мало пуття. Цікаво, що обидва підходи звичайно виявляються правильними.

Лідер „Валькірія міськбуд” має широту поглядів. Він ніколи не скаже: „Це не моя справа”. Якщо Ви очікуєте, що Ваша група співробітників енергійно включиться в роботу, коли виникнуть які-небудь незвичні ситуації, потрібно продемонструвати їм, що Ви самі готові узятися за нову справу, коли Вас про це попросять. Лідер виявляє великий інтерес до всіх аспектів діяльності фірми.

Керівник „Валькірія міськбуд” рішучий, він завжди готовий приймати рішення. Коли є вся необхідна інформація, то правильне рішення завжди лежить на поверхні. Важче, коли відомі не всі вихідні дані, а рішення все одно необхідно прийняти. Потрібна справжня сміливість, щоб прийняти рішення й усвідомлювати при цьому, що воно може бути помилковим.

Ефективність керівника „Валькірія міськбуд” як особистості.

Лідер „Валькірія міськбуд” має високий рівень освіти, виробничий досвід, ерудований, глибоке знання як своєї професії, так і суміжних сфер діяльності. Він прагне до постійного самовдосконалення, до пошуку нових форм і методів роботи, допомагає оточуючим в їх навчанні. Так само вміє планувати свою роботу. Всі ці якості сприяють ефективності управління: покращують моральний клімат у колективі, сприяють зростанню продуктивності праці, розвитку творчості та ініціативи, зниження витрат виробництва і обігу та інших позитивних змін. Таким чином, на „Валькірія міськбуд” керівництво дбає про своє вдосконалення, до того ж планується удосконалити систему навчання персоналу на підприємстві. Особливості діяльності організації в нових політичних, економічних і соціальних умовах, а також поставленої перед нею мети висувають принципово нові

вимоги до працівників – керівникам, фахівцям, робітникам, до організації та змісту їх підготовки та перепідготовки [41, с. 29-45].

Кадровий потенціал організації – найважливіший стратегічний чинник, що визначає його успіх. Якісні та кількісні характеристики робочої сили визначають можливості реалізації економічних програм, структурної перебудови, розширення виробництва, підвищення якості продукції і зростання продуктивності праці. Тому навчання, підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів, навчання і перепідготовка по суміжних та інших професіях спеціалістів і робітників, формування підприємницького корпусу підприємства з урахуванням нових економічних умов і вирішення в якості основної мети завдань щодо формування конкурентоспроможного як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку персоналу підприємства висувають перед кадровою службою підприємства нові, дуже складні та актуальні завдання з вироблення і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

Навчальна діяльність організації представлена досить різноманітними її видами. Перш за все, звертає на себе увагу, що навчання може бути організовано безпосередньо в організації власними силами. У поза заводському навчанні роль організації зводиться до визначення вимог не тільки до кількості, але і до спрямованості навчання, закріплених у відповідних договорах на підготовку. Саме навчання здійснюється в спеціальних навчальних центрах, а також у системі вищої та середньої спеціальної освіти.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників в організації в умовах ринку, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміну потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати працівникам можливість для навчання відповідно до їх інтересів.

Перед системою управління персоналом організації стоять такі завдання у сфері підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації:

1. вироблення стратегії у формуванні кваліфікованих кадрів;
2. визначення потреби у навчанні кадрів за окремими його видами;
3. правильний вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
4. вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якісного навчання;
5. вишукування коштів для фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

Отже, лідер є складовою частиною системи ефективного управління в таких областях управління організацією, як утвердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп і керування ними; управління конфліктами; побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами.

Для того, щоб домогтися успіху, ефективний менеджер повинен:

1. визначити стратегічні цілі та систему цінностей фірми;
2. вибрати стратегії досягнення, необхідні для реалізації стратегічних цілей;
3. реалізувати стратегічні програми, використовуючи систему винагороди за результатом;
4. використовувати технології ефективного менеджменту і психофізичні технології ефективної комунікації;
5. збалансувати стратегічний і ситуаційний ресурси персоналу

фірми, що необхідно для довготривалого успіху.

Тому, сучасний ефективний менеджер повинен приділяти величезну увагу людським ресурсам, про які в нашій країні керівники згадують в самий останній момент або не згадують зовсім. Застосування різноманітних способів винагороди і налагодження ефективних комунікацій зі співробітниками може принести набагато більший ефект, ніж це може здатися на перший погляд. Професійно застосовуючи на практиці розглянутий у цій роботі комплекс стратегій, технологій і тактик, постійно підвищуючи рівень управлінської культури, прагнучи до самоствердження, а не до саморепрезентації, збільшуючи число стратегій мислення і вкладаючи кошти в персонал та ідеї, менеджер стає дійсно ефективним, що приносить зростання і процвітання його фірмі.

Керівну роль „Валькірія міськбуд” виконує директор. Саме від ефективності його роботи безпосередньо залежить ефективність організації в цілому.

З метою виявлення стилю лідерства керівника організації, визначення сильних і слабких сторін його управлінської діяльності мною використовувалися такі методи аналізу як спостереження, анкетування керівника, анкетування підлеглих.

Анкети та їх аналіз яких послужив базою для виявлення стилю лідерства керівника, його сильних і слабких сторін, були розроблені і запропоновані як для самого директора підприємства, так і для його підлеглих. Результат обробки анкети „Лідер”, запропонованої керівнику „Валькірія міськбуд”, з метою визначити чи є він лідером (Додаток А), склав суму балів 31. Згідно ключа (Додаток Б) – це середня вираженість лідерства. Отже, лідерські якості присутні, але не повною мірою. Це призводить до того, що керівник не у всіх випадках здатний повести за

собою колектив. Працівники визнають його авторитет, але в деяких випадках можуть діяти по-своєму.

Керівнику організації була запропонована анкета „З'ясування орієнтації керівника на завдання і на людину”. (Додаток В)

Мета анкетування: виявити орієнтацію керівника або на завдання, або на людину.

На кожне із запропонованих питань опитуваний відповідав виходячи зі своїх управлінських позицій. Результат анкетування був відзначений на управлінській решітці Блейка і Моутона. Кількість балів, що характеризують спрямованість керівника на людину, склала 5, а кількість балів, що характеризують спрямованість керівника на виробництво, склала 9.

Аналіз анкети для підлеглих: З метою виявлення стилю лідерства керівника підприємства ПАТ „Монделіс Україна” було проведено анкетування серед його підлеглих. З них: • фахівці відділів - 10 осіб; • робітники - 20 осіб.

1. Співробітники підприємства цілі керівника охарактеризували наступним чином: 10 фахівців з 10, 14 робітників з 20 вважають особисті цілі свого керівника точними, ясними. Особисті цілі завжди пов'язані з цілями організації. Керівник визначає чіткі організаційні цілі, доводить їх до персоналу. Мету роботи не змінює, незалежно від обставин. У результаті цілі персоналу єдині, співробітники прагнуть до досягнення загальної організаційної мети.

2. На питання про те, чи прагне керівник підвищувати свій рівень розвитку, 12 робітників з 20 і 6 фахівців з 10 відповіли, що дуже часто.

Співробітники організації вважають, що керівник регулярно підвищує свій рівень розвитку. Значить, персонал помічає змін в стилі управління їх

директора, він завжди стабільний, схильний до нових віянь, керівник відвідує програми навчання, стежить за сучасними технологіями управління. Отже, можна зробити висновок, про те, що керівник приділяє увагу своєму індивідуальному та професійному розвитку. Тому, всі показники ведуть до прогресуючого розвитку підприємства в найбільш значущих для підприємства областях внаслідок підвищення компетентності керівника.

3. На питання про характер впливу керівника на своїх підлеглих були отримані такі відповіді. Думки робітників і фахівців з даного питання в основному співпали. На перших і на других керівник впливає як через винагороду (робітники 9 відповідей з 20; фахівці 4 відповіді з 10), так і за допомогою особистого прикладу (15 з 20 робітники; 7 із 10 фахівці). Причиною такого співпадання є те, що керівник однаковою мірою взаємодіє з підлеглими різних рівнів, в результаті чого він подає особистий приклад рядовим співробітникам. Це призводить до підвищення мотивації робітників, тому вони спостерігають зацікавленість керівника їх роботою. Плинність кадрів серед робітників становить 14,3 % за останні кілька років. Плюсом керівника є відсутність використання впливу на підлеглих через примус, як наслідок ця ознака автократичного стилю не притаманний керівнику даного підприємства. Недоліком можна вважати відсутність впливу через компетентність. Персонал не спостерігає його. Такий вплив вважається розумним, тому що при його використанні рішення виконавців підкоряться є свідомим і логічним. Це також призводить до зниження мотивації працівників. Проте слід враховувати, що сьогодні керівник не здатний бути експертом у всіх аспектах діяльності організації.

4. Основними перевагами системи заохочення діяльності в

організації 15 робітників з 20, 8 фахівців з 10 вважають наявність подяки і визнання їх з боку керівника. Це пояснюється тим, що у разі ефективної роботи керівник виражає подяку своїм підлеглим, хвалить за хороший результат. Це підвищує мотивацію співробітників. Результатом є бажання їх працювати на підвищення показників виробництва, тому обсяг виробленої продукції за останні кілька років підвищується. Даний факт є сильною стороною керівника, так як відомо, що окрім матеріального, співробітники повинні одержувати і моральне, емоційну винагороду.

Система планування кар'єри персоналу, на думку співробітників підприємства, є позитивною системою заохочення праці і, отже, підвищує прагнення працювати і домагатися якихось цілей. Співробітники бачать зацікавленість керівника в підвищенні їх кваліфікації та кар'єрному зростанні. Деякі Ніхто зі співробітників підприємства не стикається з перешкодами на шляху до самовираження і творчої діяльності. Керівник ставить чіткий порядок виконання завдань, головне для нього результат. Це є значною перевагою керівника, оскільки співробітники, що мають можливість задовольняти потребу в самовираженні, більш віддані підприємству і високо оцінюють менеджера.

5. Контроль керівника організації над діяльністю підлеглих, співробітники оцінюють наступним чином: 18 робітників з 20 і 10 фахівців з 10 вважають контроль керівника над їх діяльністю розумним і достатнім. Значить керівник не набридає підлеглим постійним проміжним контролем, не вимагає незліченних звітів, відволікаючи при цьому їх від основної діяльності. Така риса демократичного стилю керівництва сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей організації і як наслідок збільшення ефективності діяльності своєї роботи, в той час як надмірний контроль може поглинути увагу працівників, а

недостатній – призводить до розколу співробітників і занадто пізнього виявлення помилок.

6. Спосіб прийняття рішень керівником в організації співробітники оцінили наступним чином: 16 робітників з 20 осіб вважають, що керівник приймає рішення з урахуванням їх думки. У разі виникнення будь-якої проблеми керівник намагається довести її до персоналу, радиться при прийнятті важливих рішень, вислуховує їхню думку. Така риса притаманна демократичному стилю керівництва, підвищує зацікавленість співробітників у виконанні своїх виробничих завдань, оскільки в ухвалених рішеннях враховується їх думка. Одноосібне ухвалення рішень керівником також було відзначено співробітниками (7 фахівців з 10, 4 робочих з 20). У деяких ситуаціях керівник схильний до того, щоб не вводити співробітників в курс справи, не цікавитися їхньою думкою. Це безсумнівно є рисою авторитарного стилю керівництва. Можливо, що в деяких ситуаціях це правильне рішення, але з метою підвищення ефективності роботи, спільне прийняття рішень має бути для керівника правилом для постійного дотримання.

7. На запитання про ставлення керівника до умов праці співробітників були отримані наступні результати:

16 робітників з 20 і 7 фахівців з 10 вважають, що керівник намагається підтримати умови праці на досить хорошому рівні. Значить керівник стежить за станом робочих місць, прагне до того, щоб працівників вони влаштовували, і персонал це бачить. Таким чином він проявляє турботу про своїх підлеглих. Ефект від поліпшення умов праці полягає в підвищенні рівня мотивації і, відповідно, продуктивності праці, підвищення якості продукції, а також у посиленні відданості співробітників своєї організації. Мінусом є те, що ніхто зі співробітників не відзначив

наявність у керівника прагнення до постійного підвищення умов праці.

На питання, якою мірою керівнику притаманна здатність навчати підлеглих, 16 робітників з 20 і 9 фахівців з 10 вважають, що їх керівник виявляє бажання навчати підлеглих та має для цього достатньо здібностей, як наслідок, співробітники з ентузіазмом ставляться до можливості розширення обсягів виробництва, оскільки це вплине на рівень заробітної плати та буде гарантією у збереженні стабільності свого робочого місця. Менеджер, який розвиває людей, тим самим збільшує їх професіоналізм, отже, підвищує ефективність праці.

8. Співробітники вважають, що їхній керівник визнає свою некомпетентність з тих чи інших питань:

Думки співробітників різних рівнів з даного питання не збігаються.

Робочі вважають, що керівник визнає некомпетентність у випадку, якщо немає можливості приховати її (12 з 20) і якщо він дійсно некомпетентний (8 з 20). Фахівці (8 з 10) вважають, що керівник визнає свою некомпетентність, якщо це дійсно так. Ця відмінність в думках є наслідком того, що керівник прагне приховувати свою некомпетентність перед рядовими співробітниками, оскільки піклується про збереження свого авторитету. У випадку зі спеціалістами він визнає свою некомпетентність, оскільки саме вони допомагають керівнику її компенсувати за рахунок власних знань з тих чи інших питань.

9. Атмосферу в колективі співробітники оцінюють наступним чином: 16 робітників з 20 і 9 фахівців з 10 вважають, що атмосфера в їхньому колективі доброзичливо-продуктивна, так як керівник приділяє цьому фактору досить велику увагу, конфлікти розпалюються рідко, серед співробітників присутні взаємовиручка і взаєморозуміння. Така риса притаманна демократичному стилю керівництва. Ефект від створення

доброзичливо-продуктивної атмосфери виражається у зростанні почуття приналежності співробітників до організації в цілому і комфортному психологічному та емоційному стані співробітників.

10. На питання, чи проявляє керівник інтерес до проблем підлеглих, у тому числі і особистим, співробітники відповіли наступним чином: 14 робітників з 20 і 8 фахівців з 10 вважають, що керівник підприємства завжди намагається допомогти співробітникам у вирішенні виникаючих проблем. Це можна пояснити тим, що керівник цікавиться особистими та сімейними справами, проблемами співробітників, бере участь у їх вирішенні. Безумовно, ця риса демократичного стилю керівництва сприяє підвищенню його авторитету серед працівників, а також доброзичливого морально-психологічного клімату. Однак, підприємство має велику чисельність персоналу, тому увагою керівника можуть охопитись не всі особисті проблеми співробітників.

Таким чином, виходячи з результатів анкетування, проведеного між співробітниками, можна зробити висновок про стиль керівництва їх директора. Більшою мірою йому властивий демократичний стиль керівництва, який характеризується наступними ознаками:

- } вплив на підлеглих через позитивне підкріплення і за допомогою особистого прикладу
- } створення доброзичливо-продуктивної атмосфери в колективі, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства
- } відсутність боязні визнати свою некомпетентність перед співробітниками з тих чи інших питань
- } прагнення підтримувати умови праці на досить хорошому рівні
- } розумний контроль над діяльністю підлеглих
- } допомогу співробітникам у вирішенні їхніх проблем

і спільне прийняття рішень.

Аналіз анкети для керівника:

1) Як Ви зазвичай поведетеся, зустрівшись з труднощами?

труднощі змушують його діяти активно;

Висновки: це говорить про прояв лідерських якостей у керівника. Керівник не боїться труднощів і зможе вивести організацію з кризового стану, мобілізуючи сили всієї фірми, використовуючи свої лідерські якості.

2) На зборах або нараді ви маєте впливову думку, протилежну думці інших, але ви впевнені у своїй правоті. Як ви поведете себе?

буде відстоювати свою точку зору

Висновки: Це також говорить про лідерські якості керівника. Значить, керівник не боїться відстоювати свою точку зору, навіть якщо ця точка зору відрізняється від думок більшості. Керівник зможе відстояти права своєї організації перед зовнішніми організаціями, конкурентами. З таким керівником співробітники мають почувати себе впевнено.

4) Якщо захід, яким Ви займаєтеся, не дає намічених результатів:

зуміє взяти всю відповідальність за рішення, яке було прийнято, на себе;

Висновки: звідси можна зробити висновок, що керівник, зіштовхуючись зі схожими ситуаціями, визнавав свої помилки, значить, він має таку якість, як відповідальність, а це властиво тільки сильній людині, яка не боїться показати свої промахи. Це позитивний факт.

5) З Вашої точки зору, істинний лідер групи той, хто:

володіє харизмою

Висновки: Це говорить про те, що керівник у розпорядженні обмежених знаннями про таке поняття, як „лідерство”, він не має економічної освіти, необхідного для ефективного управління. Не знаючи

про лідерство та керівництво, неможливо управляти організацією ефективно. Звідси недолік – відсутність самовдосконалення.

6) Якщо Вам нададуть змогу вибрати завдання, то ви оберете:
складну, але цікаву роботу

Висновки: Значить, керівник не боїться труднощів, а вибирає ту роботу, яка йому цікава. Цей вибір також є ознакою лідерства. Керівник не боїться зіткнутися з проблемами, які пов'язані зі складною роботою. Це позитивно впливає на організацію при виникненні нестандартних, нових ситуацій.

7) Який тип керівника здається Вам найбільш значним (кращим)?
той, який все вирішує сам

Висновки: з цієї відповіді можна зробити висновок, що керівник намагається в роботі приймати рішення самостійно. Це характеристика авторитарного стилю. Відомо, що даний стиль має свої плюси і мінуси. Застосування його може призвести до високої плинності кадрів, в силу того, що керівник не приділяє належної уваги до співробітників організації, до їхніх потреб.

8) Що Ви воліли б у своїй професійній діяльності? керувати групою підлеглих.

Висновки: керівнику подобається його робота як управлінця, він знаходиться на своєму місці. Якщо робота цікава керівнику, то ефективність її буде максимальною.

9) Яка з думок наближена до вашої власної? справжній керівник повинен вміти управляти

Висновки: Вибір керівником цього варіанту можна пояснити тим, що він усвідомлює необхідність у ефективного менеджера такої функції як управління людьми. Це позитивний факт. Але ефективний керівник заради

досягнення організаційних цілей також повинен делегувати свої повноваження підлеглим. Цей варіант не був відзначений керівником. Тому є характеристикою авторитарного стилю.

10) Чи пояснюєте Ви причини, що змусили Вас прийняти те чи інше рішення? іноді, коли це не шкодить репутації керівника

Висновки: дану відповідь пояснює відсутність ефективного делегування повноважень керівником, його використання характеризується непостійністю. Це може загрожувати керівнику перевантаженістю роботою, невиконанням зобов'язань. А це, у свою чергу, веде до виникнення безлічі проблем.

11) Якщо Ваша організація не вкладається в терміни виконання завдання: вимагатиме від співробітників прискорених темпів роботи

Висновки: в схожих ситуаціях керівник не пускає справу на самоплив, він зацікавлений у виконанні завдань, тому вимагає від співробітників прискорених темпів роботи. Якщо такий підхід використовується тільки в екстремальних ситуаціях, він допомагає „струсити ” персонал, в потрібний момент згуртувати колектив для досягнення спільної мети.

12) Якщо Вам нададуть інформацію про те, що Ваш стиль керівництва неефективний, ваші дії: буде намагатися змінити його, якщо це буде на благо організації.

Висновки: це означає, що керівник не боїться визнати свою некомпетентність, готовий до змін і, при виникненні схожої ситуації, послідує рекомендаціям консультанта щодо підвищення ефективності своєї роботи. Це позитивно впливає на досягнення поставлених ним цілей.

Таким чином, проаналізувавши стиль лідерства керівника за допомогою даної анкети, можна зробити висновок про те, що йому

притаманний демократичний стиль керівництва. При цьому виявленими позитивними фактами є наступні:

- керівник не боїться відстоювати свою точку зору;
- вибирає складну, але цікаву роботу;
- зацікавлений в правильному виконанні завдань;
- не боїться визнати свою некомпетентність;
- висока відповідальність.

Недоліком керівника виступає наступний момент: орієнтація на самостійне прийняття рішень;

Аналіз анкети з виявлення сильних і слабких сторін керівника (Додаток Г). Метою даного анкетування є: виділити сильні і слабкі сторони керівника, його особистісні обмеження для подальшого складання рекомендацій щодо їх вдосконалення. Тест був запропонований співробітникам з тією метою, щоб вони спробували проаналізувати і оцінити свого керівника. Для цього я підбрала одинадцять чоловік, які, на мій погляд, в змозі всесторонньо оцінити діяльність свого керівника в якості менеджера. Достовірність цієї анкети залежить від того, наскільки добре ці люди знають його як начальника.

Співробітникам підприємства було запропоновано прочитати кожне обмеження і вирішити, якою мірою воно відбиває або не відбиває слабкі сторони лідерства їх керівника. Дані обмеження необхідно було проранжувати від 1 (найменше підходить для керівника) до 5 (Абсолютно точно підходить для керівника). Я попросила тестованих бути максимально правдивими, не соромитися висловлювати своїх суб'єктивних вражень, на цій основі оцінювалися результати.

Аналіз результатів анкетування

Всього було опитано 11 осіб.

- „Невміння управляти собою „ були присвоєні такі оцінки: 9 чол. – „1”; 2 чол. – „2 ”
- „Розмиті особисті цінності”: 5 чол. – „2 ”; 1 – „3 ”; 5 – „1 ”
- „Незрозумілі особисті цілі”: 4 – „5”; 6 – „3”; 1 – „4”
- „Зупинений саморозвиток”: 7 – „5”; 2 – „4”; 2 – „3”
- „Недостатність навичок вирішувати проблеми”: 7 – „1”, 4 – „2”
- „Недолік творчого підходу ”: 5 – „3 ”; 4 – „4 ”; 2 – „2 ”
- „невміння впливати на людей ”: 9 – „1 ”; 2 – „2 ”
- „Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці”: 7 – „2”; 3 – „1”; 1 – „4”
- „Слабкі навички керівництва ”: 6 – „1 ”; 5 – „2 ”
- „Невміння навчати ”: 4 – „5 ”; 6 – „4 ”; 1 – „2 ”
- „Низька здатність формувати колектив ”: 3 – „4 ”; 6 – „2 ”; 2 – „1 ”

Далі дані всіх опитаних були узагальнені, а також підраховані загальні бали за кожним обмеженням.

Таким чином, сумарні оцінки:

1- 13; 2 - 18; 3 - 42; 4 - 49; 5 - 15; 6 - 35; 7 - 13; 8 - 21; 9 - 16; 10 - 46; 11 - 26

В результаті проведеного опитування були виявлені наступні обмеження керівника:

- зупинений саморозвиток (всього 42 бали);
- невміння навчати (всього 49 балів);
- неясні особисті цілі (всього 46 балів).

До сильних сторін (малі сумарні оцінки) керівника були віднесені висока здатність керувати собою, чіткі особисті цінності, навик вирішувати проблеми, здатність впливати на людей, досить сильні навички

керівництва.

Друге обмеження, що отримало найвищу оцінку (49 балів) – „невміння навчати”. Досвід персоналу організації говорить про те, що керівник не орієнтований на необхідність підвищення їх кваліфікації, не організує проходження ними різних курсів навчання. Можна сказати, що невміння керівника навчати своїх підлеглих веде до недостатнього їх розвитку, і, в деякій мірі, відображає вплив на моральний клімат і життєвий тонус в колективі, не зачіпаючи безпосередньо виробничі показники, але впливаючи на них побічно. Люди, позбавлені власного розвитку можуть здаватися розчарованими у своїй роботі, невпевненими у собі, також це веде до відсутності гнучкості у вирішенні виробничих питань. Менеджер, який розвиває людей, тим самим збільшує їх енергетичні ресурси, а також підвищує ефективність їхньої праці.

Ще одним обмеженням керівника, якому було присвоєно високу оцінку (46 балів) – „неясні особисті цілі”. Мабуть, організаційні цілі або часто змінюються, незалежно від ступеня їх досягнення, або не чітко представлені персоналу. Це негативно позначається на ефективності організації.

Керівники визнають, що для вирішення серйозних проблем необхідно певний час, що краще, задовольнитися синицею в руках, чим журавлем в небі, їх потреби і очікування зводяться до трьох пунктів – дисципліна, підтримка і стійкість на шляху до наміченої мети. Лідер перемагає, тільки спираючись на допомогу членів команди. Команда – це колектив людей, об'єднаних загальною справою, завданнями, метою, духом, підходами до рішення проблем, що не викликають алергії один у одного. Організація команди будується на продуманому позиціонуванні учасників, що мають загальне бачення ситуації і стратегічних цілей і володіють

відпрацьованими процедурами взаємодії. Принцип спортивної команди: „В лобі сонце, в потилиці місяць, з боків зірки”. Лідер – це генератор об’єднуючих ідей. Первинним і основним для нього є його справа, і він повинен беззастережно вірити в неї і вселяти цю упевненість колективу. Лідер не обов’язково має бути найрозумнішим в команді. Завданням лідера цієї організації є вміло використати розум, знання, таланти і динамічність інших людей, таким чином, він не лише економить свої сили і час, але і отримує необмежену владу, силу і славу. Завдання команди може бути виконане і без обов’язкової особистої участі в процесі лідера. При усій привабливості особистого прикладу лідер зовсім не обов’язково має бути хорошим виконавцем. Лідер цієї організації одержимий манією делегування повноважень, він покладається на свої сили настільки, що здатний прославити і наблизити тих, хто дозріває до суперництва з ними. Ці здібності не є присутніми в списки якостей керівника. Питання, які лідер повинен задавати собі постійно:

Чи чітко кожен член команди усвідомлює спільну мету?

Чи працює кожен заради досягнення спільної мети?

Чи працює в команді принцип взаємовиручки?

Чи чесні один з одним члени команди?

Чи володіє команда усім набором професійних і людських якостей для успішного виконання конкретно поставленого завдання?

Чи чітко розподілені обов’язки між членами команди?

Чи залучені усі члени команди в процес ухвалення рішень?

Чи маєте Ви як лідер високий авторитет у команді?

Більшість людей влаштовує бути веденими, підкорятися. Вони усвідомлено або не усвідомлено шукають того, за ким йти, хто візьме відповідальність за їх майбутнє. Для лідера важливо знайти об’єднуючу

силу, здатну захопити ведених і тим самим перетворити їх з бездушних, холоднокровних виконавців в добровільних, зосереджених, завзятих сподвижників. Успішний лідер працює з високою мотивацією. Віра в себе, у свою справу, настроєність на перемогу – ось головні критерії мотивації. Успіх членів своєї команди лідер сприймає як норму. Він повинен постійно вселяти кожному з членів команди: „Ти здатний на більше”.

Існують якості, необхідні для підвищення продуктивності команди. Причому якості ці виділяються безпосередньо під час роботи:

- Розділяючий стиль лідерства
- Перетин обов'язків
- Визначеність цілей
- Згладжена комунікації
- Сфокусована на майбутньому
- Сфокусована на завданнях
- Наявність творчих талантів
- Швидка реакція.

Перетворення вимагають часу, напруженої праці і наполегливості. Менеджери середньої ланки, що ведуть за собою рядових виконавців, мають бути упевнені в тому, що керівникові фірми не прийде в голову звернути з вибраного шляху, навіть якщо буде дуже важко. Не можна і дуже рано оголосити про перемогу, розраховуючи на посилення активності своїх помічників, – ефект може виявитися прямо протилежним. Для керівника украй важливо, щоб менеджери знову і знову акцентували увагу персоналу фірми на головних напрямках перетворень, переконуючи, таким чином, співробітників у своїй довгостроковій прихильності проголошеному курсу. У зв'язку з цим до керівника „Валькірія міськбуд” повинні пред'являтися наступні вимоги:

Створювати можливості для розвитку лідерських якостей. Щоб накопичити нові знання і навички, необхідні для проведення реформ, вимагається постійно вирішувати найрізноманітніші практичні проблеми безпосередньо на робочому місці. Книгами і семінарами подібний досвід не замінити. Слід робити цілеспрямовані кроки для створення такого повчального середовища, яке забезпечить появу резерву менеджерів-лідерів.

Працювати з безпосередніми виконавцями. Керівник „Валькірія міськбуд” повинен дізнаватися про те, що відбувається на нижніх рівнях сам, а не через посередників. Не обов’язково занурюватися у відповідні процеси занадто глибоко, але можна, наприклад, провести декілька днів разом з командою, що вирішує важливу проблему або запускає відповідальний пілотний проект. Така участь – не просто символ батьківської турботи, це найкращий спосіб зрозуміти, як сприймається п’яний дух змін окремими особами.

Сприяйти в розробці комплексу методів, які сприятимуть перетворенням. Напевно, різноманітність вживаних інструментів і підходів – це найцінніший ресурс для підтримки внутрішньої динаміки процесу трансформації. Реформи цілком можуть сповільнитися, і тоді співробітники з радістю повернуться до звичного устрою. Чим ширше спектр використовуваних засобів, тим швидше вдається впоратися з послабленням енергії змін. Менеджери, звичайно, самі розробляють подібні методи, але вони будуть дуже вдячні керівникові за будь-яку допомогу.

Для ефективного функціонування цієї фірми керівник має бути не лише „духовним наставником”, але й лідером, що об’єднує навколо себе усіх менеджерів. Щоб діяльність підлеглих була продуктивнішою, керівникові необхідно стати хорошим психологом. Непотрібно мати

спеціальних знань, а необхідно чітко вивчити свій колектив, потреби і можливості кожного співробітника. Щоб змусити людину ефективно працювати треба чітко уявляти собі його якості, такі як:

- міра товариськості;
- здатність підтримувати ділові стосунки з партнерами, незалежно від їх характеру;
- манеру поведінки, щоб до певної міри прогнозувати його вчинки;
- ділові і професійні якості;
- потенційні можливості і умови, в яких вони можуть проявитися [42, с.286-291].

Враховуючи вище зазначене, проаналізуємо практику соціально-трудових відносин, а саме: з робітниками

Встановлення оптимальних взаємовідносин між керівником і підлеглими – найважливіша соціально-психологічна, така, що багато в чому визначає результати управлінської діяльності, ознака відносин. Встановлено, що розбіжності, що виникають в процесі спілкування, призводять до зниження продуктивності праці мінімум на 30 %.

Нині намітилася проблема погіршення взаємовідносин між робітниками і менеджерами. В якості головної причини висувається теза про те, що більшості зайнятих властиво цинічне відношення до життя і своєї роботи. Тому передусім необхідно з'ясувати, що зайняті чекають від них. У зв'язку з цим аналізуються необхідні кроки керівників по створенню реалістичних очікувань у зайнятих:

- Люди повинні мати реалістичні уявлення про свою роботу вже при наймі.
- Необхідно делегувати людям права і відповідальність за ухвалення рішень в їх повсякденній діяльності.

- Необхідно зміцнити професійну етику зайнятих.

Велике значення в сучасному менеджменті приділяється питанням ділової і поведінкової етики. Ряд фірм на Заході вже відкрили курси і випускають посібники з рекомендаціями по методах спілкування і поведінки. Останніми роками більше двох тисяч корпорацій США розробили для своїх службовців усіх рівнів кодекси і настанови з питань етики ділового спілкування. Наприклад, як показали результати опитувань 73 менеджерів, 61 % досліджених фірм, мають чіткі письмові правила поведінки керівника відносно співробітників. Більше 56% мають конкретні інструкції про контроль за раціональним використанням робочого часу, а 36% досліджених організацій - правила поведінки із співробітниками, що мають сімейні проблеми. [43, с.65].

Саме встановлення правил раціонального використання робочого часу нами рекомендовано встановити в „Валькірія міськбуд”. Але не просто встановити, а дотримуватися їх. Адже працівникам не подобається, коли їх затримують на роботі вище встановленого часу, що викликає у них агресивний настрій.

Із заступниками

Зарубіжні дослідники вважають, що розподіл обов'язків між керівником і заступником повинен визначити перелік функцій і проблем, по яким заступник уповноважений сам приймати рішення.

Уміння спілкуватися займає не останнє місце в діловому житті підприємства. Бізнесменам доводиться підтримувати контакт з багатьма людьми. І це теж наука, в якій існують свої правила і закони:

- З'ясуй суть проблеми і виріши її в найкоротший термін.
- Покладайся на переговори, як на основний засіб.
- Швидко ліквідувай конфлікт.

- При виникненні конфлікту звертайся безпосередньо до його учасників і заохочуй інших робити те ж саме. Уникай вислуховувати критику і зауваження відносно третьої особи або осіб. Уникай приймати чию-небудь сторону.
- Бери на себе відповідальність і чітко говори про те, що ти думаєш або відчуваєш.
- Не звинувачуй інших людей за те, які вони є, і за проблеми, що виникають з цього.
- Уникай нападати на кого-небудь і не займай оборонну позицію.
- Не будь потайним. Відкрито говори про те, про що говорять рідко або взагалі не говорять.
- Будь активним у своїх взаємовідносинах з іншими людьми. Не йди від контактів і не замикайся в собі.
- Гумор і визнання помилки – твої союзники.
- Заохочуй співпрацю.
- Цінуй і заохочуй досягнення інших.
- Розвивай ефективні способи зворотного зв'язку.
- Проявляй турботу і увагу, створюй атмосферу, в якій вітаються відкриті стосунки, ґрунтовані на взаємному визнанні.
- Створюй мікроклімат, в якому вітаються зміни і панує ризикованість.
- Пам'ятай – ніхто не буває абсолютно правий, навіть ти.
- Пам'ятай – люди можуть помилятися багато разів – досконалості не існує.
- Пам'ятай – людська ініціатива за межами індивідуального „Я” має свій сенс. Сприяй розвитку суспільства, в якому ти живеш.
- Пам'ятай – люди набагато важливіші за усі речі [44, с.87-93].

Керівник не має бути погоничем. Погонич поганяє, керівник веде за собою. Погонич покладається на свою владу, керівник – на сприяння тих, кого він веде. Погонич примушує своїх підлеглих жити у світі чуток і припущень. Керівник тримає в курсі справи, залучає до рішення різних проблем.

Керівник повинен вірити у свою справу, бути сміливим, цілеспрямованим, рішучим і уміти ці якості показати своїм підлеглим. Пряма хода, піднята голова, чіткий крок відразу допоможуть виробити звичку упевненості в собі.

Керівник повинен знати науку про організацію і управління.

Він повинен навчитися цінувати час підлеглих.

Керівник має бути строгим і вимогливим. Але суворість і вимогливість ніколи не повинні переходити в прискіпливість і жорстокість. Уміти критикувати і сприймати критику.

} Уміти карати і прощати. Причому перший вирок треба робити наодинці.

} Керівник має бути привітним і тактовним.

} Мати почуття гумору. Гумор зазвичай пов'язаний з гарним настроєм, а гарний настрій сприяє продуктивності праці.

} Уміти говорити і слухати. Уміти мовчати.

} Керівник повинен знати своїх підлеглих. Це дуже важливий психологічний момент, особливо у великих колективах, де завжди є небезпека, що людина може „загубитися” [44, с. 56].

Кожен керівник повинен займатися самоаналізом своєї діяльності:

- Наскільки я теоретично і практично відповідаю своїй посаді.
- Приділяю досить часу організації своєї роботи.
- Умію підтримувати дисципліну серед підлеглих.

- Розумію людей, чи знаю їх життєві потреби і виробничі турботи, доброзичливий до них.

- Чи маю ентузіазм і оптимізм, здатний ними „заражати” підлеглих, створювати ділову обстановку в колективі.

- Маю я витримку, спокій, є справедливим, не пригнічую людей своєю думкою.

- Достатньо довіряю громадському активу, є в колективі підлеглі, які здатні замінити мене, а так само здійснити керівництво під час моєї відсутності.

- Спрацював я зі своїми колегами і з іншими керівниками.

- Приймаю самостійні рішення, наскільки вони оптимальні, яка думка громадського активу, фахівців про ці рішення.

Підходи до лідерства є основою вивчення даної проблеми, відштовхуючись від яких дослідники більш докладно вивчають ту чи іншу сторону лідерства. Найбільш повними є нові концепції лідерства (концепція атрибутивного, харизматичного, перетворюючого лідерства), так як вони поєднують в собі традиційні та ситуаційні теорії, тобто вони розглядають лідера і з точки зору його особистості, і з точки зору впливу зовнішніх факторів. Однак не можна сказати, що через появу нових концепцій, дві попередні втратили силу. Обмеженість цих двох теорій (ситуаційної і традиційної) послужила поштовхом до появи нових підходів. І їх роль в історії лідерства не можна забувати. Найбільш повні відомості людина одержує не від нових концепцій, а від простежування історичного розвитку всіх підходів до даної проблеми. І керівнику необхідно знати всі ці підходи, щоб не допускати помилок у своєму управлінні.

Імідж лідера тісно взаємопов'язаними проблемами. Лідерство є найважливішим компонентом ефективного керівництва. Керівнику

необхідно виховувати в собі якості лідера. І організація буде функціонувати успішно тоді, коли працівники будуть сприймати керівника не тільки як людину, якого поставили чи не цей пост і кому вони повинні підкорятися, але і як друга, радника, який завжди прийде їм на допомогу у важкій ситуації.

Імідж лідера допомагає організаціям вдосконалюватися, виходити на новий рівень їх можливостей. Найбільша компанія, описана в даній роботі, наочно демонструють даний висновок. Лідерство дає вольовий імпульс для розвитку організації. І якщо імідж лідера володіє хорошими навичками то дана організація зможе протистояти всім неприємностям і успішно розвиватися.

Якщо керівник не враховує роль іміджу лідера, то це може призвести до згубних наслідків не тільки для нього, але і для організації в цілому, і тут необхідно приділяти більше уваги проблемі. Тобто необхідно виховувати, заохочувати і розвивати якості лідера у свого персоналу, причому не тільки в апараті управління, а й у простих робітників і службовців.

Імідж лідера перемагає, тільки спираючись на допомогу персоналу. Персонал – це колектив людей, об'єднаних загальною справою, завданнями, метою, духом, підходами до рішення проблем, що не викликають алергії один у одного.

Тому, характеризуючи імідж лідера, то він повинен відповідати таким рисам, як:

1. не має бути погоничем. Погонич поганяє, імідж лідера веде за собою. Погонич покладається на свою владу, керівник – на сприяння тих, кого він веде. Погонич примушує своїх підлеглих жити у світі чуток і припущень.

2. повинен тримати в курсі справи, залучає до рішення різних проблем.

3. має бути строгим і вимогливим. Але суворість і вимогливість ніколи не повинні переходити в прискіпливість і жорстокість. Уміти критикувати і сприймати критику.

4. повинен вірити у свою справу, бути сміливим, цілеспрямованим, рішучим і уміти ці якості показати своїм підлеглим.

5. повинен навчитися цінувати час підлеглих.

6. повинен знати науку про організацію і управління.

Таким чином, працюючи над розвитком організації, потрібно пам'ятати, що успіх організації, визначається іміджем лідера.

Висновки до третього розділу. Формування іміджу організації є важливим стратегічним процесом, який охоплює якість продукції, корпоративну культуру, комунікацію, соціальну відповідальність та візуальну ідентичність компанії. Позитивний імідж безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації, оскільки забезпечує довіру споживачів, підвищує лояльність клієнтів, сприяє залученню персоналу та партнерів і зміцнює ринкові позиції підприємства. Саме тому сучасні організації приділяють значну увагу управлінню власним іміджем як важливому чиннику довгострокового успіху.

Цифровізація підприємства має забезпечити не просто комп'ютеризацію, а впровадження цифрового підприємства, внаслідок якого відбудуться якісні зміни, що відбиваються на поліпшенні у всіх сферах діяльності підприємства, що дозволить адаптуватися до сучасних умов цифрової економіки та закріпити конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розкрито теоретичні та практичні аспекти формування іміджу організації як фактору її конкурентоспроможності.

1. Встановлено, що імідж організації є комплексною категорією, яка включає внутрішній, зовнішній та соціальний компоненти та формується під впливом управлінських, маркетингових і комунікаційних рішень. Формування іміджу організації є комплексним і стратегічним процесом, який безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. У сучасних умовах позитивний імідж

виступає важливим нематеріальним активом, що забезпечує довгострокову стабільність, прибутковість і розвиток підприємства.

Імідж організації є одним із ключових чинників її конкурентоспроможності. Позитивна репутація допомагає компанії зміцнювати довіру клієнтів, підвищувати впізнаваність бренду, залучати інвестиції та професійних працівників, а також успішно протистояти конкуренції. У сучасних умовах імідж виступає важливим стратегічним ресурсом, який потребує постійного розвитку та підтримки. Таким чином, імідж організації – це фактор довіри споживачів до організації та її товару, фактор зростання числа продажів, а отже, фактор процвітання або занепаду для організації, її власників і її працівників. Проаналізувавши два подані етапи формування іміджу свідчать, що в обидвох етапах є як спільні, так і відмінні риси. Потрібно зазначити: розглянуті підходи не є досконалими, тому потрібно використовувати прийоми і способи з інших методик. Адже поєднання різних методик і підходів до формування іміджу є тим вагомим фактором, який забезпечує досягнення стійкого іміджу підприємства. Доведено, що позитивний імідж підвищує довіру споживачів; сприяє формуванню лояльності; зміцнює конкурентні позиції; забезпечує довгострокові переваги на ринку.

У ході аналізу діяльності організації було визначено сильні та слабкі сторони його іміджу. Основними проблемами є недостатня активність у цифровому середовищі та відсутність комплексної іміджевої стратегії.

2. Конкурентоспроможність організації характеризує можливість та ефективність її адаптації до умов конкурентного середовища. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність організації можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та

досягнення поставлених цілей організації. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність організації дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності організації; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності організації; підвищити рівень конкурентоспроможності організації та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить організації.

3. Показано, що формування іміджу організації – це результат її діяльності, вмiле використання PR-інструментів задля впливу на суспiльство, громадян, використання методiв i принципiв, що допомагають організації досягти поставлених цілей. Розроблений спеціально імідж організації може не збігатися з іміджем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти його функціонування. Для того, щоб слідкувати за зміною середовища впливу на організацію, виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу. Формування іміджу складається з певних етапів. На першому етапі проводиться аналіз стартової позиції рівня підтримки організації. Здійснюється оцінка образу організації за допомогою соціальних досліджень, наприклад опитування або анкетування клієнтів, персоналу. Дуже важливо правильно здобути інформацію і проаналізувати правильно отримані дані. Наступний етап – це розробка та впровадження системи заходів щодо позитивного формування іміджу організації, а також система заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу організації. Необхідно скласти план щодо удосконалення позитивного іміджу організації. Цей план має включати в себе цілі, місії, задачі, конкурентні переваги, корпоративну культуру, сегменти ринку. При розробці такого плану необхідно враховувати споживачів, партнерів, акціонерів, персонал та інших зацікавлених осіб. У плані мають бути розробки щодо нововведень, які організація може запропонувати цільовій аудиторії, це може

бути додаткове сервісне обслуговування або нові технології у розробці продукції. Важливо також враховувати внутрішній імідж організації, це може бути вдосконалення кадрової політики, формування корпоративної культури, мотиваційна політика. Важливо вдосконалювати зовнішній імідж – досягти цього можливо, наприклад, беручи участь у ярмарках, виставках, за допомогою яких можна прорекламувати свою продукцію, логотип, назву організації і знайти нових потенційних покупців та партнерів. Четвертий етап – регулювання системи заходів задля створення позитивного іміджу організації. Цей етап займає дуже багато часу та зусиль. Важливо контролювати реалізацію плану та правильність його виконання. Даний етап потребує сильної команди, яка має необхідні знання та навички. З цією метою має бути створена відповідна компанія людей, яка буде нести відповідальність за виконання перед ними поставленої мети. На останньому етапі відбувається обґрунтування рішень щодо активізації дії засобів та стимулів на формування іміджу підприємства. Тобто після виконання четвертого етапу необхідно оцінити отриманий імідж за допомогою інструментів і засобів, які вже існують у практиці. Якщо після аналізу отриманого іміджу не було дотримано поставленої мети, то необхідно повертатися до першого етапу.

4. У результаті дослідження було встановлено, що імідж організації є важливим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на рівень її конкурентоспроможності. Розкрито теоретичні засади формування іміджу підприємства та визначено його структурні компоненти: внутрішній, зовнішній і соціальний імідж. У ході аналізу діяльності будівельної організації «Валькірія міськбуд» було встановлено: наявність позитивної ділової репутації; стабільну позицію на локальному ринку; потенціал для розширення діяльності. Водночас виявлено проблемні аспекти: недостатня активність у цифровому середовищі; відсутність комплексної PR-стратегії; недостатнє висвітлення соціальної

діяльності. З метою підвищення конкурентоспроможності доцільно розробити довгострокову іміджеву стратегію. Посилити цифровий маркетинг та присутність у соціальних мережах. Забезпечити регулярне інформування про хід будівництва. Формувати імідж надійного та прозорого забудовника. Доведено, що в умовах високої конкуренції на ринку будівництва імідж є ключовим фактором прийняття рішення інвесторами та покупцями житла.

5. Імідж лідера – необхідна складова ефективного управління персоналом, що представляє собою координацію відносин членів соціальної групи і реалізують процеси соціального впливу в колективі. Ці поняття в значній мірі відрізняються один від одного. Лідерські якості керівника як захисника інтересів членів організації вимагають від нього вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватись про те, щоб не було простоїв через неефективну організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками.

Оптимальне використання потенціалу персоналу, що є запорукою успішного розвитку і функціонування організації, найбільш успішно реалізується за допомогою лідера на чолі компанії. Саме імідж лідера, орієнтоване на встановлення атмосфери співробітництва, стратегічної інтеграції, поліпшення виробничих процесів, впровадження самоврядування, має в основі відповідальність, довіра і злагода, на певних етапах розвитку організації перетворюється на найважливіший фактор її життєстійкості. На інших стадіях розвитку організації необхідне керівництво, покликане організувати офіційні взаємини в групі. Воно являє собою основну силу, координуючу діяльність підсистем компанії і визначальну їх взаємозв'язок з навколишнім середовищем.

Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення іміджевої політики організації, що включає: розробку системної комунікаційної стратегії;

активізацію цифрового маркетингу; посилення соціальної відповідальності; впровадження інструментів репутаційного менеджменту. Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів, оскільки прогнозований переваги у конкурентоспроможності організації нададуть додатковий прибуток, що перевищує витрати на їх реалізацію.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Сучасна організація повинна досліджувати як зовнішні, так і внутрішні умови ринку задля найбільш ефективного впровадження іміджу організації. Усі складові іміджу спрямовані на досягнення трьох основних цілей: досягнення високого рівня компетентності та ефективності в роботі з клієнтами організації; створення і підтримка такого позитивного іміджу, який, безумовно, змушує споживачів довіряти організації; встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством.

З метою підвищення конкурентоспроможності доцільно розробити системну комунікаційну стратегію, посилити присутність у соціальних мережах, активізувати PR-діяльність, розвивати корпоративну соціальну відповідальність. Проводити регулярний моніторинг репутації.

Таким чином, поставлена мета роботи досягнута, завдання виконані, а практичні рекомендації можуть бути використані організацією для зміцнення її конкурентних позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2019. 645 с.
2. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 332 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 378 с.

4. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 396 с.
5. Виханський О. С. Менеджмент : підручник. Київ : Гардарики, 2018. 528 с.
6. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк - підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію [Електронний ресурс]. 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>.
4. Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. 2014. № 3. С. 145-147.
5. Горбенко О.В. Ринок продуктової роздрібної торгівлі в Україні: формати, мережі, розвиток. Молодий вчений. № 9 (24). Ч. 1. 2015. С. 59-66.
6. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 12. С. 35-38.
7. Гриневська О. Від товару до людей. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1380614-vid-tovaru-do-lyudej>
8. Гуріна Г.С., Давиденко В.В., Гуртовий Г.А., Луцький М.Г. Стратегічний менеджмент. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни для студентів факультету менеджменту та логістики. К.: НАУ, 2006. 24 с.
9. Гуріна Г.С., Новак В.О., Мостенська Т.Л., Родченко В.В. Менеджмент. Підручник для студ. вузів III-IV рівня акредитації. 2008. 630 с.
10. Державна Служба Статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [<http://ukrstat.org/uk/menu/publikac.htm>]
11. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2013. № 6 (35). С. 29-35.

12. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
13. Доходи та витрати населення України. / Офіційний веб-сайт Держстату України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/gdn/dvn_ric/dvn%20_u/dvn_u.htm.
14. Дрималовська Х. В., Завербний А. С. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка": [зб. наук.-приклад. пр.]. М-во освіти і науки, молоді та спорту України. Львів. 2012. 727 с. С. 218-225.
15. Дробязко С.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу. Економіка. Фінанси. Право. 2013. № 7. С. 29-32.
16. Давиденко Н. М. Імідж організації як чинник конкурентоспроможності підприємства // Економіка та держава. 2021. № 4. С. 78–82.
- Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 315 с.
17. Дурович А. П. Маркетинг у підприємницькій діяльності : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 496 с.
18. Євтушенко Г. І. Формування позитивного іміджу підприємства в сучасних умовах // Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 214–219.
19. Жаліло Я. А. Конкурентоспроможність економіки України : монографія. Київ : НІСД, 2019. 368 с.
20. Завадський Й. С. Менеджмент : Management : підручник. Київ : Європейський університет, 2020. 542 с.
21. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Харків : ІНЖЕК, 2019. 320 с.
22. Ілляшенко С. М. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2020. 240 с.

23. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 406 с.
24. Ковальчук С. В. Формування корпоративного іміджу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2. С. 112–116.
25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ : Хімджест, 2018. 720 с.
26. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 464 с.
27. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Київ : Пітер, 2019. 800 с.
- Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2019. 412 с.
28. Малюта Л. Я. Імідж підприємства та особливості його формування // Економічний форум. 2020. № 3. С. 95–101.
29. Марцин В. С. Економіка торгівлі : підручник. Київ : Знання, 2019. 603 с.
30. Мескон М. Основи менеджменту. Київ : Діалектика, 2018. 704 с.
- Мороз О. В. Теорія сучасного брендингу : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2020. 198 с.
31. Наумова М. В. Управління діловою репутацією підприємства // Ефективна економіка. 2021. № 5. С. 44–49.
32. Окландер М. А. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 248 с.
33. Портер М. Конкурентна перевага : як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
34. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 662 с.

35. Семенюк С. Б. Корпоративний імідж як інструмент підвищення конкурентоспроможності // Науковий вісник Ужгородського університету. 2021. № 1. С. 156–160.
36. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 480 с.
37. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 344 с.
38. Старостіна А. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 680 с.
39. Ткаченко Н. І. Ділова репутація та імідж підприємства // Економіка і суспільство. 2020. № 20. С. 312–317.
40. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент : концепції та ситуації для аналізу. Київ : Вільямс, 2020. 928 с.
41. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації : підручник. Київ : Біном, 2019. 512 с.
42. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Алерта, 2020. 492 с.
43. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 608 с.
44. Череп А. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 352 с.
45. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2019. 687 с.
- Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 699 с.
46. Aaker D. Building Strong Brands. New York : Free Press, 2018. 380 p.
- Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing. London : Pearson Education, 2020. 736 p.
47. Barney J. Strategic Management and Competitive Advantage. New York : Pearson, 2019. 512 p.

48. Brown T. Corporate Reputation. London : Kogan Page, 2020. 276 p.
- Cameron K. Organizational Effectiveness. New York : Academic Press, 2019. 318 p.
49. Cornelissen J. Corporate Communication : A Guide to Theory and Practice. London : Sage Publications, 2020. 456 p.
50. Doyle P. Marketing Management and Strategy. London : Pearson, 2019. 432 p.
51. Drucker P. The Practice of Management. New York : Harper Business, 2018. 404 p.
52. Fill C. Marketing Communications. London : Pearson Education, 2020. 912 p.
53. Hatch M. J., Schultz M. Taking Brand Initiative. San Francisco : Jossey-Bass, 2019. 320 p.
54. Keller K. Strategic Brand Management. New York : Pearson, 2020. 608 p.
55. Kotler P., Keller K. Marketing Management. London : Pearson, 2019. 832 p.
56. Porter M. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2018. 397 p.
57. Ries A., Trout J. Positioning : The Battle for Your Mind. New York : McGraw-Hill, 2019. 224 p.
58. Schein E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Wiley, 2020. 464 p.
59. Smith P. Marketing Communications : Integrating Offline and Online with Social Media. London : Kogan Page, 2020. 504 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета „Іміджу лідер ”

Шановний пане керівнику!

Вам пропонується 50 питань, до кожного з яких дано два варіанти відповідей. Оберіть, будь ласка, один з варіантів і позначте його

1. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги оточуючих?

а) так;

б) ні.

2. Чи вважаєте Ви, що багато з оточуючих Вас людей займають більш високе положення в суспільстві, користуються більшою повагою, ніж Ви?

а) так;

б) ні.

3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам по суспільному положенню, відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?

а) так;

б) ні.

4. Коли Ви були дитиною, подобалося Вам керувати Вашими маленькими друзями?

а) так;

б) ні.

5. Чи відчуваєте Ви велике задоволення, коли Вам вдається переконати кого-небудь, хто Вам до цього заперечував?

а) так;

б) ні.

6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?

а) так;

б) ні.

7. Чи згодні ви з твердженням „Все найкорисніше у світі є творіння невеликого числа видатних особистостей?”

а) так;

б) ні.

8. Чи відчуваєте Ви нагальну необхідність в порадинику, який би міг направляти Вашу професійну активність?

а) так;

б) ні.

9. Втрачали ви іноді холоднокрівність:

а) так;

б) ні.

10. Чи доставляє вам задоволення, коли Ви бачите, що оточуючі побоюються вас?

а) так;

б) ні.

11. У всіх обставинах (робочі збори, дружня компанія) чи намагаєтеся Ви зайняти своє місце за столом, розташоване таким чином, щоб воно дозволило Вам найлегше контролювати ситуацію і привертати до себе увагу?

а) так;

б) ні.

12. Чи вважаєте Ви зазвичай, що Ваша зовнішність справляє значне (імпазантна) враження серед однолітків?

а) так;

б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

а) так;

б) ні.

14. Чи легко Ви розгублюєтеся, якщо люди, які Вас оточують, не згодні з Вашою думкою?

а) так;

б) ні.

15. Чи траплялося Вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих (спортивних, розважальних і т.п.) груп?

а) так;

б) ні.

16. Якщо захід, яким ви займалися, не дає намічених результатів

а) Ви раді, якщо відповідальність покладуть на когось іншого;

б) Ви вмієте взяти на себе всю відповідальність за рішення, яке було прийнято.

17. Яка з цих двох думок наближається до Вашої власної?

а) справжній керівник повинен сам робити справу, навіть у дрібницях;

б) справжній керівник повинен вміти управляти.

18. З ким ви віддасте перевагу працювати, співпрацювати?

а) з людьми покірними;

б) з людьми перекірливими.

19. Намагаєтеся Ви уникати гарячих дискусій, суперечок?

а) так;

б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владою вашого батька чи матері?

а) так;

б) ні.

21. Чи вмієте у професійній дискусії повернути на свою сторону (умовити) тих, хто раніше з Вами був не згоден?

а) так;

б) ні.

22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір. Потрібно прийняти рішення:

а) Ви вважаєте, що питання має вирішити людина, найбільш компетентна в групі;

б) Ви просто покладаєтеся на рішення інших.

23. Є вислів: „Краще бути першим на селі, ніж другим у місті”. Якщо б Ви робили вибір, то що б Ви віддали перевагу?

а) бути першим на селі;

б) бути другим у місті.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, сильно впливає на інших людей?

а) так; б) ні.

25. Чи може невдалий минулий досвід у певному питанні змусити вас ніколи

більше не проявляти значною особистої ініціативи в даній справі?

а) так;

б) ні.

26. З Вашої точки зору, істинний лідер групи той, хто:

а) самий компетентний;

б) у кого найсильніший характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь розуміти, входити в положення людей?

а) так;

б) ні.

28. Дотримуєтеся Ви дисципліни?

а) так;

б) ні.

29. Який з двох типів керівників здається вам більш значним (кращим)?

а) той, який вирішує все сам;

б) той, який постійно радиться.

30. Який з двох типів керівництва, на вашу думку, є найбільш сприятливим для хорошої роботи керівника?

а) колегіальний тип;

б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас буває враження, що інші Вами зловживають?

а) так;

б) ні.

32. Який з двох наступних портретів більше наближається до вашого образу?

а) гучний голос, експресивні жести, за словом в кишеню не полізе;

б) неголосний голос, неквапливі відповіді, стримані жести, задумливий взгляд.

33. На зборах або на нараді ви один маєте думку, протилежну думкам інших, але Ви впевнені у своїй правоті. Як Ви поведете себе?

а) будете мовчати;

б) будете відстоювати свою точку зору.

34. Хоча б іноді називали Вас людиною, яка підпорядковує і свої і чужі інтереси тільки інтересам справи?

а) так;

б) ні.

35. Якщо на вас покладається дуже велика відповідальність за якусь

справу, то відчуваєте ви при цьому почуття тривоги?

а) так;

б) ні.

36. Що б ви хотіли у своїй професійній діяльності?

а) працювати під керівництвом хорошого керівника;

б) працювати незалежно.

37. Як Ви ставитеся до такого твердження: „Щоб сімейне життя було вдале, потрібно, щоб важливі рішення приймалися одним з подружжя ”?

а) це вірно;

б) це невірно.

38. Чи траплялося вам купувати щось, в чому Ви не відчували необхідності, під впливом думки інших осіб?

а) так;

б) ні.

39. Чи вважаєте Ви, що Ваші організаторські здібності вище середніх?

а) так;

б) ні.

40. Як Ви зазвичай поведетеся, зустрівшись з труднощами?

а) труднощі бентежать, пригнічують Вас;

б) труднощі змушують Вас діяти активніше.

41. Чи часто Ви робите різкі закиди своїм знайомим, коли вони їх заслуговують?

а) так;

б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що ваша нервова система успішно витримує напруженість життя?

а) так;

б) ні.

43. Якщо Вам належить зробити реорганізацію, як ви вчините?

а) вводжу зміни негайно;

б) здійснюю повільні, еволюційні зміни.

44. Якщо це необхідно, чи зумієте Ви перервати надто балакучого співрозмовника?

а) так;

б) ні.

45. Чи згодні Ви з такою думкою: „Щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?

а) так;

б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожен з людей, завдяки своїм людським здібностям, повинен зробити щось видатне?

а) так;

б) ні.

47. Ким (із запропонованих професій) вам в ранній юності хотілося стати?

а) відомим художником, композитором, поетом, космонавтом і т. д. ;

б) керівником колективу (шановним, солідною людиною).

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) урочисту, могутню;

б) тиху, ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви деяке хвилювання при зустрічі з важливими особистостями?

а) так;

б) ні.

Дякую за надану допомогу!

Додаток Б

Ключ до анкети „Лідер”

Підрахуйте кількість набраних балів, використовуючи ключ. Знайдіть суму балів і оцініть свій результат.

Варіанти	Оцінка відповідей, бали												
відповідей	Номер питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	1	1	-	1	1	-	1	-	-	1	1	1	-
Б	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	1

Варіанти	Оцінка відповідей, бали												
відповідей	Номер питання												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
А	-	1	-	-	-	-	1	1	1	1	1	-	-
Б	1	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-

Варіанти	Оцінка відповідей, бали												
відповідей	Номер питання												
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
А	-	1	-	-	1	1	1	1	-	-	1	-	1
Б	1	-	1	1	-	-	-	1	1	1	-	1	-

Ступінь вираженості лідерства:

- До 25 балів – лідерство виражено слабо.
- 35 Балів – середня виразність лідерства.
- 40 Балів – лідерство виражено в сильному ступені. Понад 40 балів – схильність до диктату.

Додаток В

Анкета

за визначенням орієнтації керівника на завдання і людини

Інструкція: Відзначте той варіант, за яким Ви найімовірніше діяли б у зображеній ситуації.

(З) Завжди (Ч) Часто (І) Іноді (Р) Рідко (Н) Ніколи

З Ч І Р Н 1. Найімовірніше був би головою групи.

З Ч І Р Н 2. Зважився б на понаднормову роботу.

З Ч І Р Н 3. Надав б своїм співробітникам повну свободу дій.

З Ч І Р Н 4. Підтримував б однакові способи діяльності.

З Ч І Р Н 5. Дозволив би працівнику своєї організації використовувати при вирішенні проблем свої здібності критично мислити.

З Ч І Р Н 6. Зробив би все від мене залежне, щоб моя організація була краще, ніж конкуруючі організації.

З Ч І Р Н 7. Говорив би як представник своєї організації.

З Ч І Р Н 8. Спонукав би співробітників організації до великого старання.

З Ч І Р Н 9. Випробовував б свої ідеї в організації.

З Ч І Р Н 10. Дозволив би співробітникам працювати таким чином, який їм видається найкращим.

З Ч І Р Н 11. Багато працював би в надії на підвищення.

З Ч І Р Н 12. Терпів б відтяжки і невпевненість.

З Ч І Р Н 13. У присутності відвідувачів говорив би від імені організації.

З Ч І Р Н 14. Хочу підтримувати високий ритм роботи.

З Ч І Р Н 15. Даю можливість працівникам працювати з розв'язаними руками.

З Ч І Р Н 16. У конфліктних ситуаціях в групі дію як посередник.

- З Ч І Р Н 17. потопає в деталях.
- З Ч І Р Н 18. Уявляю організацію в її відносинах із зовнішнім світом.
- З Ч І Р Н 19. Не хотів би надавати працівникам свободу дій.
- З Ч І Р Н 20. Вирішую, що робити і як робити.
- З Ч І Р Н 21. Спонукав б до збільшення виробництва.
- З Ч І Р Н 22. Делегувати б деяким працівникам повноваження, які міг би залишити собі.
- З Ч І Р Н 23. Зазвичай справи йдуть так, як я передбачав.
- З Ч І Р Н 24. Дозволяю групі висувати багато ініціатив.
- З Ч І Р Н 25. Даю членам групи певні завдання.
- З Ч І Р Н 26. Хочу вносити зміни.
- З Ч І Р Н 27. Прошу працівників працювати інтенсивніше.
- З Ч І Р Н 28. Довірився б того, що працівники добре використовують здатність критично мислити.
- З Ч І Р Н 29. Склав б графік роботи.
- З Ч І Р Н 30. Відмовився б пояснювати свої дії.
- З Ч І Р Н 31. Переконаю інших у тому, що мої ідеї пішли б їм на благо.
- З Ч І Р Н 32. Дозволяю працівникам самостійно визначати ритм роботи.
- З Ч І Р Н 33. Закликав би співробітників перевищити рекордні показники.
- З Ч І Р Н 34. Діяв б, не радячись спочатку з співробітниками.
- З Ч І Р Н 35. Гадав б, що всі працівники дотримуються певні інструкції і правила.

Дякую за надану допомогу!

Додаток Г

Анкета "Виявлення обмежень"

Шановні співробітники. Будь ласка, прочитайте кожне обмеження, наведене нижче, і вирішіть, в якій мірі воно відбиває або відбиває слабкі сторони лідерства Вашого керівника.

Проранжуйте дані обмеження від 1 (найменше підходить для мого керівника) до 5 (абсолютно точно характеризує мого керівника)

Які обмеження Ви б віднесли Вашому керівнику?

1. Невміння управляти собою -----
2. Розмиті особисті цінності -----
3. Смутні особисті цілі -----
4. Зупинений саморозвиток -----
5. Недостатність навички вирішувати проблеми -----
6. Недолік творчого підходу -----
7. Невміння впливати на людей -----
8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської труда-----
9. Слабкі навички керівництва -----
10. Невміння навчати -----
11. Низька здатність формувати колектив -----

Дякую за надану допомогу.