



Кафедра: Економіки, фінансів та менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: Менеджмент

«ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА»

Студент 2 курсу

Кісіль Іван Миколайович

(прізвище та ініціали)

Групи ІНЗ4-9-24-Б1М-Н (4,0д)

(шифр і найменування спеціальності)

Напряму підготовки (спеціальності):

Менеджмент

Науковий керівник:

Огороднік Тетяна Дмитрівна

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА	
1.1. Сутність, поняття та значення іміджу менеджера в сучасній системі управління.....	6
1.2. Основні чинники формування особистого іміджу менеджера.....	8
1.3. Сучасні технології та інструменти формування позитивного іміджу менеджера.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМТЕХМАШ»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства та оцінка кадрового потенціалу.....	17
2.2. Аналіз особливостей формування іміджу менеджерів підприємства.....	22
2.3. Напрями вдосконалення формування власного іміджу менеджера.....	26
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, глобалізації бізнес-процесів, цифрової трансформації та зростання конкуренції особливого значення набуває професійна діяльність менеджера як ключової ланки системи управління підприємством. Від професійної компетентності, управлінських здібностей, комунікативних навичок та особистісних якостей керівника значною мірою залежить ефективність функціонування організації, її конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас важливим чинником професійного успіху сучасного менеджера є сформований позитивний імідж, який забезпечує довіру з боку працівників, партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Особистий імідж менеджера сьогодні розглядається не лише як сукупність зовнішніх характеристик або індивідуального стилю поведінки, а як комплексна система професійних, етичних, комунікативних і психологічних характеристик, що визначають сприйняття керівника в діловому середовищі. Позитивний імідж сприяє підвищенню авторитету менеджера, ефективності управлінських рішень, розвитку корпоративної культури, зміцненню репутації підприємства та формуванню його конкурентних переваг.

Особливої актуальності проблема формування іміджу менеджера набуває в умовах цифровізації суспільства, коли професійна репутація формується не лише в процесі безпосереднього спілкування, а й у цифровому середовищі. Сучасний керівник повинен поєднувати високий рівень професійної компетентності, дотримання норм ділової етики, лідерські якості, навички ефективної комунікації, цифрову грамотність та здатність до постійного професійного розвитку. Саме тому питання формування позитивного іміджу менеджера є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту.

Теоретичні та практичні аспекти формування іміджу керівника досліджували як українські, так і зарубіжні науковці, серед яких Ф. Хміль, Л.

Балабанова, А. Колот, О. Грішнова, П. Друкер, М. Мескон, С. Роббінс, Д. Гоулман та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, подальшого дослідження потребують питання комплексного використання сучасних технологій формування професійного іміджу менеджера, розвитку особистого бренду, цифрової репутації та практичного застосування інструментів іміджмейкінгу в діяльності підприємств.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад формування особистого іміджу менеджера, аналіз особливостей його формування на прикладі умовного підприємства ТОВ «Промтехмаш» та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. розкрити сутність поняття іміджу менеджера та його роль у професійній діяльності;
2. дослідити основні чинники формування особистого іміджу менеджера;
3. охарактеризувати сучасні технології та інструменти формування позитивного іміджу менеджера;
4. здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності умовного підприємства ТОВ «Промтехмаш» та оцінити його кадровий потенціал;
5. проаналізувати особливості формування іміджу менеджерів підприємства;
6. обґрунтувати напрями вдосконалення формування власного іміджу менеджера.

Об'єктом дослідження є процес формування особистого іміджу менеджера в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні інструменти формування позитивного іміджу менеджера.

У процесі виконання курсової роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: аналіз і синтез

– для узагальнення наукових підходів до визначення сутності іміджу менеджера; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку складових професійного іміджу; порівняльний аналіз – для оцінювання сучасних технологій його формування; статистичний метод – для аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації організаційної структури та результатів дослідження; табличний метод – для систематизації аналітичних даних.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту та управління персоналом, навчальна література, матеріали наукових конференцій, статистичні дані, а також умовні матеріали діяльності ТОВ «Промтехмаш», використані для проведення практичного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення формування особистого іміджу менеджерів у діяльності підприємств різних форм власності. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності системи управління персоналом, розвитку корпоративної культури, удосконалення комунікацій та зміцнення професійної репутації керівників.

Курсова робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У першому розділі досліджено теоретичні засади формування особистого іміджу менеджера. Другий розділ присвячено аналізу особливостей формування іміджу менеджерів на прикладі умовного підприємства ТОВ «Промтехмаш» та розробленню практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Сутність, поняття та значення іміджу менеджера в сучасній системі управління

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, цифрової трансформації бізнесу та посилення конкурентної боротьби значення людського фактору в управлінні суттєво зростає. Особливу роль у цьому процесі відіграє імідж менеджера, який виступає важливим інструментом формування довіри, авторитету та ефективної взаємодії як всередині організації, так і за її межами.

Поняття «імідж менеджера» є багатограним і включає сукупність зовнішніх та внутрішніх характеристик особистості керівника, які формують уявлення про нього в очах підлеглих, партнерів, клієнтів та суспільства загалом. До таких характеристик належать професійні компетенції, стиль управління, комунікативні навички, морально-етичні якості, зовнішній вигляд, манера поведінки та здатність до самопрезентації [9].

Імідж менеджера формується під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. До об'єктивних належать освіта, досвід роботи, професійні досягнення, результати діяльності організації. Суб'єктивні фактори включають особистісні риси, харизму, емоційний інтелект, здатність до лідерства та ефективної комунікації. Важливим є також контекст, у якому функціонує менеджер, зокрема корпоративна культура, галузеві особливості та соціально-економічні умови.

У сучасній системі управління імідж менеджера виконує низку важливих функцій. По-перше, він сприяє формуванню довіри з боку підлеглих, що є основою ефективного керівництва. По-друге, позитивний імідж підвищує мотивацію працівників, оскільки вони схильні більше довіряти керівнику,

який демонструє професіоналізм, відкритість та справедливість. По-третє, імідж менеджера впливає на репутацію організації в цілому, адже керівник часто виступає її обличчям у зовнішньому середовищі.

Особливого значення імідж набуває в умовах глобалізації та розвитку інформаційних технологій. Сучасний менеджер повинен не лише ефективно управляти внутрішніми процесами, але й активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, представляючи інтереси організації на різних рівнях. У цьому контексті важливими стають навички публічних виступів, ведення переговорів, управління репутацією в цифровому просторі [4].

Крім того, імідж менеджера є важливим чинником формування корпоративної культури. Керівник своїм прикладом задає стандарти поведінки, визначає цінності та норми, які приймаються в організації. Від того, наскільки послідовно менеджер дотримується задекларованих принципів, залежить рівень довіри та лояльності працівників.

Таким чином, імідж менеджера є невід'ємною складовою сучасної системи управління, яка впливає на ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність та стійкість у динамічному середовищі. Формування позитивного іміджу потребує цілеспрямованої роботи над розвитком професійних та особистісних якостей, а також постійного самовдосконалення та адаптації до змін.

1.2. Основні чинники формування особистого іміджу менеджера

Особистий імідж менеджера – це сформоване враження про його професійні, ділові та особистісні якості, яке виникає у підлеглих, керівництва, партнерів і клієнтів. Позитивний імідж сприяє підвищенню авторитету керівника, довіри до нього та ефективності управлінської діяльності.

Основними чинниками формування особистого іміджу менеджера є професійні компетентності, ділова етика, зовнішній вигляд, культура мовлення та цифровий імідж [2].

1. Професійні компетентності є основою іміджу менеджера, адже саме вони визначають його здатність ефективно виконувати управлінські функції. До них належать:

- глибокі знання у сфері професійної діяльності;
- навички стратегічного та оперативного планування;
- уміння приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- організаторські здібності;
- лідерські якості;
- здатність мотивувати персонал;
- уміння працювати в команді та вирішувати конфлікти;
- готовність до постійного професійного розвитку та навчання.

Компетентний менеджер викликає довіру, демонструє впевненість у своїх діях і здатний ефективно досягати поставлених цілей.

2. Ділова етика та корпоративна культура. Важливим чинником формування позитивного іміджу є дотримання норм ділової етики та принципів корпоративної культури. Менеджер повинен бути прикладом чесності, відповідальності, порядності та поваги до інших.

Основними принципами ділової етики є:

- відповідальність за прийняті рішення;

чесність і відкритість у взаємовідносинах;
 дотримання конфіденційності;
 повага до партнерів, колег і підлеглих;
 справедливість та неупередженість;
 виконання взятих на себе зобов'язань.

Корпоративна культура визначає стиль взаємодії в організації, систему цінностей і правила поведінки. Менеджер, який підтримує корпоративні цінності та власним прикладом демонструє їх дотримання, формує позитивну атмосферу в колективі та зміцнює власний авторитет [11].

3. Зовнішній вигляд, стиль одягу та невербальна комунікація. Перші враження про менеджера значною мірою формуються завдяки його зовнішньому вигляду. Охайність, доречний діловий стиль одягу та доглянутість свідчать про повагу до себе й оточуючих.

Стиль одягу має відповідати:

сфері діяльності організації;
 корпоративним стандартам;
 офіційності заходу;
 посаді менеджера.

Важливу роль відіграє також невербальна комунікація, яка включає:

поставу;
 жести;
 міміку;
 зоровий контакт;
 інтонацію голосу;
 дистанцію під час спілкування.

Упевнена поведінка, доброзичлива посмішка, відкриті жести та впевнений погляд сприяють формуванню позитивного враження й підвищують рівень довіри до керівника[7].

4. Культура мовлення та цифровий імідж менеджера. Культура мовлення є невід'ємною складовою професійного іміджу. Менеджер повинен

грамотно, логічно та чітко висловлювати свої думки як в усній, так і в письмовій формі.

Основними ознаками високої культури мовлення є:

- грамотність;
- правильна вимова;
- логічність викладу;
- переконливість;
- ввічливість;
- дотримання норм ділового етикету.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває цифровий імідж менеджера. Він формується через: професійні профілі у соціальних мережах; електронне листування; участь у професійних онлайн-спільнотах; публікації та коментарі в Інтернеті; репутацію в цифровому середовищі.

Цифровий імідж повинен відповідати професійному статусу менеджера. Важливо дотримуватися норм цифрового етикету, відповідально ставитися до інформації, що публікується в мережі, та підтримувати позитивну професійну репутацію[8].

Таким чином, особистий імідж менеджера формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників: професійної компетентності, етичної поведінки, зовнішнього вигляду, культури спілкування та цифрової репутації. Гармонійне поєднання цих складових сприяє зміцненню довіри до керівника, підвищенню його авторитету та ефективності управлінської діяльності. У сучасному конкурентному середовищі позитивний особистий імідж є важливою умовою професійного успіху менеджера та розвитку організації в цілому.

1.3. Сучасні технології та інструменти формування позитивного іміджу менеджера

У сучасних умовах цифровізації економіки, глобалізації бізнес-процесів та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій формування позитивного іміджу менеджера перестало бути стихійним процесом і перетворилося на важливий елемент професійної діяльності.

Особистий імідж керівника сьогодні є результатом цілеспрямованої роботи над власним професійним розвитком, комунікативною компетентністю, цифровою присутністю та дотриманням етичних стандартів. Від того, наскільки ефективно менеджер використовує сучасні технології та інструменти самопрезентації, залежить його конкурентоспроможність на ринку праці, рівень довіри з боку колективу, партнерів і клієнтів, а також успішність реалізації управлінських функцій [4].

Формування позитивного іміджу менеджера є безперервним процесом, що поєднує традиційні принципи ділового спілкування із сучасними цифровими технологіями. Зростання ролі інформаційного простору призвело до того, що професійна репутація формується не лише під час особистої взаємодії, а й у віртуальному середовищі. Саме тому сучасний менеджер повинен володіти комплексом інструментів, які забезпечують ефективну самопрезентацію, підтримку професійної репутації та розвиток особистого бренду.

Одним із найважливіших напрямів формування позитивного іміджу є розвиток особистого бренду менеджера. Особистий бренд являє собою сукупність професійних, ділових та особистісних характеристик, які формують стійке сприйняття керівника серед професійної аудиторії. На відміну від звичайного іміджу, особистий бренд передбачає свідоме управління власною репутацією, демонстрацію експертності, професійних досягнень та цінностей.

Формування особистого бренду здійснюється через систематичне представлення власних професійних компетентностей, участь у професійних конференціях, форумах, вебінарах, публікацію наукових і практичних матеріалів, участь у професійних дискусіях та експертних спільнотах. Менеджер, який активно поширює власний професійний досвід, поступово набуває статусу експерта, що позитивно впливає на його авторитет як усередині організації, так і поза її межами [12] .

Важливим інструментом формування позитивного іміджу виступають сучасні цифрові комунікаційні технології. Сьогодні професійна діяльність менеджера неможлива без використання електронної пошти, корпоративних месенджерів, платформ для відеоконференцій, систем управління проєктами та інших цифрових сервісів. Якість електронної комунікації безпосередньо впливає на сприйняття професіоналізму керівника. Грамотно оформлені електронні листи, своєчасні відповіді, чіткість викладу інформації, дотримання норм цифрового етикету та професійний стиль онлайн-спілкування формують позитивне враження про менеджера як відповідального й організованого фахівця.

Особливе значення у формуванні іміджу набуває використання соціальних мереж та професійних цифрових платформ. Сьогодні вони виконують не лише інформаційну, а й репутаційну функцію. Професійно оформлений профіль, регулярне висвітлення результатів діяльності, участь у професійних дискусіях, обмін досвідом та публікація аналітичних матеріалів сприяють зміцненню довіри до менеджера. Водночас цифровий простір вимагає високої відповідальності, адже будь-яка необережна публікація або некоректний коментар можуть негативно вплинути на професійну репутацію.

Однією із сучасних технологій розвитку позитивного іміджу є постійне професійне навчання та підвищення кваліфікації. Безперервна освіта дозволяє менеджеру своєчасно реагувати на зміни у сфері управління, освоювати нові методи роботи, сучасні цифрові інструменти та управлінські технології. Участь у програмах підвищення кваліфікації, професійних

тренінгах, сертифікаційних курсах, бізнес-школах, міжнародних освітніх програмах і вебінарах свідчить про прагнення до саморозвитку та професійного вдосконалення[15].

Не менш важливим інструментом є розвиток емоційного інтелекту. У сучасному менеджменті високий рівень емоційної компетентності розглядається як одна з необхідних умов ефективного керівництва. Менеджер повинен не лише контролювати власні емоції, а й розуміти емоційний стан інших людей, проявляти емпатію, підтримувати конструктивний психологічний клімат у колективі та ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню довірчих взаємин, підвищує лояльність персоналу та позитивно впливає на загальний імідж керівника.

Суттєву роль у формуванні позитивного іміджу відіграють сучасні технології самопрезентації. Менеджер повинен володіти навичками публічного виступу, переконливо представляти результати діяльності організації, презентувати нові проєкти та вести переговори. Використання сучасних мультимедійних засобів, якісних презентацій, інфографіки та цифрових візуальних матеріалів підвищує ефективність комунікації та сприяє формуванню образу компетентного керівника [7].

Одним із дієвих інструментів підтримки позитивного іміджу є нетворкінг, тобто встановлення та розвиток професійних зв'язків. Активна участь у професійних об'єднаннях, бізнес-форумах, конференціях, галузевих виставках, круглих столах та інших професійних заходах дозволяє менеджеру розширювати коло ділових контактів, обмінюватися досвідом, знаходити нових партнерів та підтримувати позитивну професійну репутацію.

Сучасний менеджмент також активно використовує технології коучингу, наставництва та персонального консалтингу. Співпраця з професійними бізнес-тренерами, коучами та менторами сприяє розвитку управлінських компетентностей, удосконаленню лідерських якостей, покращенню

комунікативних навичок і формуванню індивідуального стилю керівництва. Такі технології допомагають менеджеру визначити власні сильні сторони, усунути професійні недоліки та сформувати стійкий позитивний імідж.

Важливим інструментом є також управління діловою репутацією. Воно передбачає постійний моніторинг інформації про організацію та самого менеджера, своєчасне реагування на кризові ситуації, підтримання відкритості у взаємовідносинах із працівниками, клієнтами та партнерами. Репутаційний менеджмент набуває особливої актуальності в умовах швидкого поширення інформації через цифрові медіа, коли навіть незначні помилки можуть мати суттєві наслідки для професійного авторитету керівника.

Ефективність використання сучасних технологій формування іміджу значною мірою залежить від їх комплексного застосування. Лише поєднання високого професіоналізму, етичної поведінки, цифрової грамотності, постійного саморозвитку, ефективної комунікації та активної професійної діяльності дозволяє сформувати позитивний образ сучасного менеджера[14].

Таким чином, сучасні технології та інструменти формування позитивного іміджу менеджера охоплюють широкий спектр засобів, серед яких особливе місце займають розвиток особистого бренду, цифрові комунікації, професійне навчання, емоційний інтелект, самопрезентація, нетворкінг, коучинг і репутаційний менеджмент. Їх системне використання забезпечує підвищення професійної компетентності керівника, зміцнення його авторитету, розвиток довіри з боку колективу та зовнішніх стейкхолдерів, а також створює передумови для ефективної управлінської діяльності в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

Таблиця 1.1

Сучасні технології та інструменти формування позитивного іміджу
менеджера

Технологія	Інструменти реалізації	Вплив на імідж менеджера
Формування особистого бренду	Позиціонування професійних компетентностей, визначення цінностей, експертні публікації, участь у професійних заходах	Підвищує впізнаваність, формує репутацію експерта та зміцнює довіру до керівника
Цифровий імідж (Digital Image)	Професійні профілі у соціальних мережах, корпоративний сайт, електронне портфоліо, професійні онлайн-платформи	Створює позитивне перше враження та розширює професійні можливості
Ділові комунікації	Ділове листування, презентації, переговори, відеоконференції, публічні виступи	Демонструє професіоналізм, комунікативну компетентність та лідерські якості
Підвищення кваліфікації	Курси, тренінги, вебіари, сертифікаційні програми, професійні конференції	Підтверджує прагнення до саморозвитку та безперервного навчання
Розвиток емоційного інтелекту	Коучинг, психологічні тренінги, саморефлексія, розвиток емпатії	Покращує взаємодію з персоналом, сприяє ефективному лідерству та формує позитивний психологічний клімат
Нетворкінг	Бізнес-форуми, професійні асоціації, галузеві виставки, ділові зустрічі	Розширює коло професійних контактів, зміцнює ділову репутацію та відкриває нові можливості співпраці
Репутаційний менеджмент	Моніторинг інформаційного простору, управління відгуками, кризові комунікації, PR-діяльність	Підтримує позитивний імідж і мінімізує репутаційні ризики
Самопрезентація	Публічні виступи, презентації проєктів, участь у професійних	Формує образ компетентного, впевненого та харизматичного

Технологія	Інструменти реалізації	Вплив на імідж менеджера
	дискусіях, медіавиступи	керівника
Корпоративний етикет	Дотримання норм ділової етики, корпоративних стандартів, правил поведінки	Сприяє зміцненню авторитету менеджера та підвищує рівень довіри з боку колег і партнерів
Тайм-менеджмент і самоорганізація	Планування робочого часу, цифрові планувальники, системи управління завданнями, делегування повноважень	Формує репутацію організованого, відповідального та ефективного керівника

Дані таблиці 1.1 свідчать, що сучасні технології формування позитивного іміджу менеджера мають комплексний характер і поєднують традиційні управлінські підходи із цифровими інструментами комунікації. Найбільшого значення в умовах цифрової трансформації набувають розвиток особистого бренду, управління цифровою репутацією, безперервне професійне навчання та ефективні ділові комунікації. Комплексне використання зазначених технологій забезпечує зміцнення професійного авторитету менеджера, підвищення довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів та сприяє успішній реалізації управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМТЕХМАШ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства та оцінка кадрового потенціалу

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Промтехмаш», діяльність якого розглядається з метою аналізу особливостей формування іміджу менеджера та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Використання умовного підприємства дозволяє здійснити комплексний аналіз управлінської діяльності без розголошення конфіденційної інформації реальних суб'єктів господарювання.

ТОВ «Промтехмаш» є сучасним виробничим підприємством, основним видом діяльності якого є виготовлення промислового обладнання, металоконструкцій, комплектуючих для машинобудування та надання послуг з технічного обслуговування виробничих систем. Основними споживачами продукції є підприємства машинобудівної, енергетичної, аграрної та будівельної галузей України.

Метою діяльності підприємства є виробництво конкурентоспроможної продукції, задоволення потреб споживачів, забезпечення стабільного розвитку та отримання прибутку шляхом ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Організаційна структура управління підприємством має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між керівниками структурних підрозділів та ефективну координацію виробничих процесів. Управління підприємством здійснює директор, якому безпосередньо підпорядковуються комерційний директор, технічний директор, начальник виробництва, фінансовий менеджер, керівник відділу персоналу та керівник служби маркетингу.

До складу підприємства входять виробничий цех, ремонтно-механічна дільниця, складське господарство, відділ матеріально-технічного забезпечення, бухгалтерія, відділ кадрів, маркетинговий відділ, служба логістики та адміністративний персонал. Така структура забезпечує ефективне управління виробничою діяльністю та дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Аналіз організаційної структури свідчить про достатній рівень централізації управління, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. Водночас керівники структурних підрозділів мають необхідний рівень самостійності щодо організації роботи своїх підрозділів, що сприяє підвищенню відповідальності за результати діяльності.

Важливим елементом дослідження є оцінка основних економічних показників діяльності підприємства. Незважаючи на складні умови функціонування вітчизняної економіки, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що характеризується збільшенням обсягів реалізації продукції, розширенням виробничих потужностей та підвищенням продуктивності праці. Зростання доходів підприємства стало можливим завдяки модернізації виробничого обладнання, впровадженню сучасних технологій управління та розширенню співпраці з постійними замовниками.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості кадрового потенціалу, який є одним із найважливіших стратегічних ресурсів організації. Саме людський капітал визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, його інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Станом на кінець аналізованого періоду середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Промтехмаш» становила близько 180 осіб. Найбільшу частку персоналу складають виробничі працівники, що пов'язано зі специфікою діяльності підприємства. Управлінський персонал налічує близько 15 %, інженерно-технічні працівники — майже 20 %,

адміністративний персонал — близько 10 %, решту становлять робітники основного та допоміжного виробництва.

Кадровий склад підприємства характеризується достатньо високим рівнем професійної підготовки. Переважна більшість менеджерів має повну вищу освіту за спеціальностями «Менеджмент», «Економіка», «Фінанси», «Маркетинг» або технічними напрямками підготовки. Значна частина керівників регулярно проходить курси підвищення кваліфікації, бере участь у професійних семінарах, тренінгах та вебінарах, що сприяє розвитку сучасних управлінських компетентностей.

Аналіз вікової структури персоналу свідчить про збалансоване поєднання досвідчених працівників і молодих спеціалістів. Найчисельнішою є група працівників віком від 30 до 50 років, яка характеризується високою професійною активністю, достатнім рівнем кваліфікації та практичного досвіду. Молоді працівники забезпечують інноваційний потенціал підприємства, тоді як працівники зі значним стажем виступають носіями професійного досвіду та корпоративних традицій.

На підприємстві функціонує система адаптації новоприйнятих працівників, що передбачає ознайомлення з корпоративними цінностями, правилами внутрішнього трудового розпорядку, стандартами ділової поведінки та особливостями виробничого процесу. Значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, формуванню командної взаємодії та підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Водночас проведений аналіз дозволяє виявити окремі проблеми у сфері управління персоналом. Зокрема, недостатньо систематизованими залишаються заходи щодо розвитку особистого бренду керівників, формування їх цифрового іміджу та розвитку навичок публічної комунікації. Крім того, не всі менеджери однаковою мірою використовують сучасні цифрові інструменти професійної взаємодії, що може негативно впливати на ефективність комунікації з партнерами та клієнтами.

Особливої актуальності набуває питання формування позитивного іміджу менеджерів середньої ланки, які безпосередньо взаємодіють із персоналом підприємства та значною мірою впливають на мотивацію працівників, корпоративний клімат і продуктивність праці. Саме від їхнього професіоналізму, комунікативних навичок, дотримання норм ділової етики та лідерських якостей залежить ефективність реалізації управлінських рішень.

Таким чином, проведена організаційно-економічна характеристика ТОВ «Промтехмаш» дає підстави зробити висновок, що підприємство має достатній виробничий і кадровий потенціал для стабільного розвитку. Водночас результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи формування професійного іміджу менеджерів, розвитку їхніх управлінських компетентностей, цифрової комунікації та корпоративної культури. Саме ці напрями стануть предметом подальшого дослідження у наступних підрозділах роботи.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Промтехмаш»
за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	68 450	75 820	84 960	124,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	54 120	59 460	65 890	121,7
Валовий прибуток, тис. грн	14 330	16 360	19 070	133,1
Чистий прибуток, тис. грн	5 210	6 480	8 120	155,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	172	176	180	104,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	397,9	430,8	472,0	118,6
Середньомісячна заробітна плата, грн	18 600	21 100	24 500	131,7

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	38 500	41 900	45 600	118,4
Рентабельність діяльності, %	7,6	8,5	9,6	+2,0 в.п.
Рентабельність продажу, %	10,5	11,2	12,3	+1,8 в.п.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Промтехмаш» у 2025 році

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Керівники	12	6,7
Менеджери середньої ланки	15	8,3
Інженерно-технічні працівники	35	19,4
Основні виробничі робітники	88	48,9
Допоміжні робітники	18	10,0
Адміністративний персонал	12	6,7
Усього	180	100,0

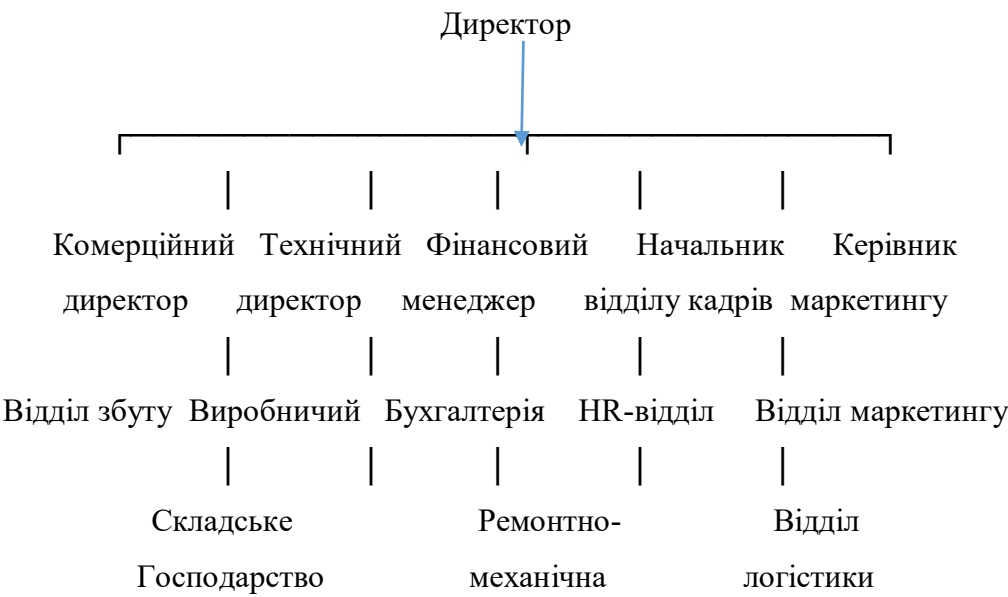


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Промтехмаш»

Аналіз техніко-економічних показників свідчить, що протягом 2023–2025 рр. діяльність ТОВ «Промтехмаш» характеризувалася позитивною динамікою. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 24,1 %, що зумовлено розширенням ринків збуту та підвищенням ефективності виробництва. Зростання чистого прибутку на 55,9 % свідчить про підвищення фінансової результативності підприємства та ефективніше використання виробничих ресурсів.

Позитивною тенденцією є також збільшення продуктивності праці з 397,9 до 472,0 тис. грн на одного працівника, що стало можливим завдяки модернізації обладнання, підвищенню кваліфікації персоналу та вдосконаленню організації праці. Одночасно спостерігається підвищення середньомісячної заробітної плати на 31,7 %, що сприяє зміцненню мотивації працівників і підвищенню їхньої лояльності до підприємства.

Аналіз структури персоналу показує, що майже половину працівників становлять основні виробничі робітники (48,9 %), тоді як управлінський персонал представлений керівниками та менеджерами середньої ланки, які разом складають 15 % від загальної чисельності персоналу. Така структура є характерною для виробничих підприємств машинобудівної галузі та забезпечує ефективне управління виробничими процесами. Особливу роль у забезпеченні результативності діяльності відіграють менеджери, професійний імідж яких безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, корпоративну культуру та ефективність взаємодії між структурними підрозділами.

2.2. Аналіз особливостей формування іміджу менеджерів підприємства

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від професійних якостей керівників різних рівнів управління. Водночас успішне виконання управлінських функцій визначається не лише професійною компетентністю менеджера, а й сформованим позитивним іміджем, який забезпечує довіру з боку працівників, партнерів, клієнтів та інших стейкхолдерів. Саме тому дослідження особливостей формування іміджу менеджерів ТОВ «Промтехмаш» є важливим етапом оцінювання ефективності системи управління персоналом.

Аналіз показав, що на підприємстві функціонує класична система управління персоналом, яка передбачає добір, адаптацію, оцінювання та професійний розвиток керівного складу. Разом із тим питання формування особистого іміджу менеджерів не виокремлено як самостійний напрям кадрової політики. Відсутність комплексної програми розвитку професійного іміджу призводить до того, що окремі його складові формуються стихійно, залежно від особистих якостей керівника, його досвіду, рівня освіти та комунікативних здібностей.

Дослідження показало, що більшість менеджерів підприємства характеризуються високим рівнем професійної компетентності. Вони мають відповідну освіту, достатній практичний досвід, володіють сучасними методами організації виробництва, здатні приймати управлінські рішення та ефективно координувати діяльність підпорядкованих підрозділів. Позитивний вплив на професійний імідж керівників здійснює регулярне підвищення кваліфікації, участь у професійних тренінгах та використання сучасних цифрових технологій управління.

Одним із важливих чинників формування позитивного іміджу менеджерів є корпоративна культура підприємства. На ТОВ «Промтехмаш» сформовано систему корпоративних цінностей, яка базується на принципах взаємної поваги, відповідальності, відкритості, командної роботи та

орієнтації на результат. Керівники демонструють дотримання норм ділової етики, підтримують конструктивний психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає на рівень довіри працівників та сприяє формуванню сприятливої атмосфери співпраці.

Разом із позитивними тенденціями проведений аналіз дозволив виявити низку проблем, які стримують процес формування ефективного професійного іміджу менеджерів. Насамперед це недостатня увага до розвитку навичок публічної комунікації та самопрезентації. Більшість керівників успішно взаємодіє з працівниками у межах виробничого процесу, однак під час проведення презентацій, переговорів із зовнішніми партнерами або представлення підприємства на професійних заходах окремі менеджери демонструють недостатній рівень комунікативної майстерності.

Досить актуальною проблемою є також недостатній розвиток цифрового іміджу керівників. Незважаючи на активне використання корпоративної електронної пошти та внутрішніх інформаційних систем, лише незначна частина менеджерів підтримує професійні профілі у спеціалізованих ділових мережах, бере участь у професійних онлайн-спільнотах або публікує матеріали експертного характеру. За сучасних умов це обмежує можливості формування позитивної ділової репутації підприємства та його керівного складу.

Під час аналізу було встановлено, що зовнішній вигляд менеджерів загалом відповідає вимогам корпоративної культури підприємства. Працівники керівного складу дотримуються норм ділового стилю одягу, підтримують охайний зовнішній вигляд та корпоративні стандарти поведінки. Разом із тим відсутність офіційно затвердженого корпоративного дрес-коду призводить до певної неоднорідності у стилі ділового одягу, особливо під час участі у зовнішніх заходах або зустрічах із клієнтами.

Окремої уваги потребує аналіз комунікативної компетентності менеджерів. За результатами спостереження встановлено, що більшість керівників володіє навичками конструктивного спілкування, уміє аргументовано

відстоювати власну позицію, ефективно організовувати виробничі наради та підтримувати ділові відносини з персоналом. Водночас окремі менеджери недостатньо використовують сучасні методи мотивації працівників, інструменти зворотного зв'язку та коучинговий стиль управління.

Позитивною характеристикою діяльності підприємства є підтримка професійного розвитку персоналу. Працівники регулярно проходять навчання, беруть участь у внутрішніх семінарах і тренінгах, що сприяє підвищенню рівня управлінських компетентностей. Проте спеціалізовані програми розвитку лідерства, емоційного інтелекту, ділового етикету та формування особистого бренду менеджера поки що не впроваджені.

Для комплексної оцінки стану формування іміджу менеджерів було здійснено експертне оцінювання основних його складових за п'ятибальною шкалою. Результати оцінювання наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Експертна оцінка складових іміджу менеджерів ТОВ «Промтехмаш»

Складова іміджу	Оцінка (1–5 балів)	Рівень
Професійна компетентність	4,8	Високий
Ділова етика	4,7	Високий
Корпоративна культура	4,5	Високий
Комунікативні навички	4,3	Достатній
Лідерські якості	4,4	Достатній
Зовнішній вигляд	4,6	Високий
Цифровий імідж	3,8	Середній
Самопрезентація	3,9	Середній
Управління особистим брендом	3,6	Середній

Аналіз результатів експертного оцінювання свідчить, що найвищі оцінки отримали професійна компетентність, дотримання принципів ділової етики та корпоративної культури. Це підтверджує високий рівень професійної

підготовки керівного складу та відповідність його діяльності сучасним вимогам менеджменту.

Водночас найнижчі показники зафіксовано щодо розвитку цифрового іміджу, особистого бренду та навичок самопрезентації. Це свідчить про недостатнє використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні професійної репутації менеджерів. Враховуючи активну цифровізацію бізнес-процесів, саме ці напрями потребують першочергового вдосконалення.

Таким чином, результати проведеного аналізу дають підстави зробити висновок, що менеджери ТОВ «Промтехмаш» мають достатньо високий рівень професійної компетентності та користуються авторитетом серед працівників підприємства. Разом із тим система формування їхнього позитивного іміджу потребує подальшого розвитку шляхом упровадження сучасних технологій управління репутацією, розвитку особистого бренду, цифрових комунікацій, навичок самопрезентації та програм професійного навчання. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

2.3. Напрями вдосконалення формування власного іміджу менеджера

У сучасних умовах розвитку економіки формування позитивного іміджу менеджера є одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності управління підприємством. Проведений у попередньому підрозділі аналіз показав, що менеджери ТОВ «Промтехмаш» характеризуються достатнім рівнем професійної компетентності, дотримуються принципів ділової етики та корпоративної культури, проте існують окремі проблеми, пов'язані з розвитком цифрового іміджу, особистого бренду, навичок самопрезентації та сучасних комунікацій. Це обумовлює необхідність розроблення комплексу

практичних заходів, спрямованих на вдосконалення процесу формування власного іміджу менеджерів підприємства.

Одним із першочергових напрямів є впровадження системного підходу до управління особистим іміджем менеджерів. На практиці процес формування іміджу часто має стихійний характер і залежить від індивідуальних особливостей конкретного керівника. Доцільно розробити внутрішню програму розвитку професійного іміджу, яка визначатиме основні вимоги до зовнішнього вигляду, ділового спілкування, корпоративної поведінки, цифрової комунікації та професійного розвитку. Такий документ стане складовою кадрової політики підприємства та сприятиме формуванню єдиних стандартів професійної поведінки.

Важливим напрямом є розвиток професійних компетентностей менеджерів. У сучасних умовах керівник повинен постійно вдосконалювати свої знання та навички, оскільки швидкі зміни технологій, ринкового середовища та управлінських підходів вимагають безперервного навчання. З цією метою доцільно запровадити щорічні програми підвищення кваліфікації, участь у професійних конференціях, вебінарах, сертифікаційних курсах та бізнес-тренінгах. Особливу увагу слід приділити розвитку лідерських компетентностей, управлінню змінами, кризовому менеджменту та цифровим технологіям управління[10].

Наступним напрямом удосконалення є формування особистого бренду менеджера. У сучасному бізнес-середовищі особистий бренд виступає важливим інструментом професійної самореалізації та зміцнення репутації. Менеджерам доцільно активно брати участь у професійних форумах, галузевих конференціях, круглих столах, публікувати експертні статті, ділитися практичним досвідом та виступати спікерами на професійних заходах. Це сприятиме підвищенню їхньої впізнаваності, зміцненню довіри з боку партнерів та розвитку позитивного іміджу підприємства.

Особливої актуальності набуває розвиток цифрового іміджу менеджерів. Цифровізація бізнесу зумовлює необхідність професійної присутності

керівників у цифровому середовищі. Доцільно створити та підтримувати професійні профілі у ділових соціальних мережах, регулярно оновлювати інформацію про професійні досягнення, брати участь у професійних онлайн-дискусіях, дотримуватися норм цифрового етикету та використовувати сучасні засоби онлайн-комунікації. Важливим є також формування навичок безпечної поведінки в інформаційному просторі та управління цифровою репутацією[9].

Не менш важливим напрямом є вдосконалення комунікативної компетентності менеджерів. Для цього рекомендується організовувати тренінги з публічних виступів, ведення переговорів, технік переконання, ділового листування та ефективної презентації. Розвиток комунікативних навичок сприятиме підвищенню якості взаємодії з працівниками, клієнтами та діловими партнерами, що позитивно вплине на загальний імідж керівника.

Важливим елементом позитивного іміджу є високий рівень емоційного інтелекту. Менеджер повинен уміти розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, ефективно управляти конфліктними ситуаціями, підтримувати конструктивний психологічний клімат у колективі та мотивувати працівників до досягнення спільних цілей. Доцільним є проведення психологічних тренінгів, коучингових сесій та програм розвитку емоційної компетентності керівників.

Одним із перспективних напрямів є вдосконалення корпоративної культури підприємства. Формування позитивного іміджу менеджера неможливе без створення середовища, у якому підтримуються принципи взаємної поваги, відкритості, чесності та відповідальності. Для цього доцільно розробити корпоративний кодекс етики, затвердити стандарти ділового спілкування, визначити правила поведінки в цифровому середовищі та запровадити систему морального заохочення керівників, які демонструють високі стандарти професійної поведінки.

Особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню системи оцінювання іміджу менеджерів. Для цього рекомендується запровадити

комплексне оцінювання за методом «360 градусів», яке передбачає отримання зворотного зв'язку від керівництва, колег, підлеглих та, за можливості, клієнтів підприємства. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти сильні сторони та напрями розвитку кожного менеджера, формувати індивідуальні плани професійного вдосконалення й підвищувати якість управлінської діяльності[13].

Для підвищення ефективності запропонованих заходів доцільно розробити поетапний план їх реалізації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні заходи щодо вдосконалення формування іміджу менеджерів

ТОВ «Промтехмаш»

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Розвиток професійних компетентностей	Курси, тренінги, сертифікація, участь у конференціях	Підвищення професійного рівня менеджерів
Формування особистого бренду	Публікації, участь у форумах, експертна діяльність	Зростання професійної репутації
Розвиток цифрового іміджу	Професійні профілі, цифровий етикет, онлайн-комунікації	Посилення цифрової присутності та довіри
Удосконалення комунікацій	Тренінги з переговорів, публічних виступів, ділового листування	Покращення взаємодії з персоналом і партнерами
Розвиток емоційного інтелекту	Коучинг, психологічні тренінги	Підвищення ефективності управління персоналом
Посилення корпоративної культури	Кодекс етики, стандарти поведінки, корпоративні заходи	Формування позитивного внутрішнього іміджу
Оцінювання іміджу	Метод «360 градусів», опитування працівників, моніторинг репутації	Постійне вдосконалення управлінських компетентностей

Запропоновані заходи мають комплексний характер і взаємодоповнюють один одного. Їх реалізація сприятиме формуванню позитивного професійного

іміджу менеджерів, зміцненню корпоративної культури, підвищенню довіри з боку працівників і партнерів, а також покращенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Очікується, що впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити якість управлінських рішень, покращити внутрішні комунікації, зміцнити мотивацію персоналу та підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Промтехмаш». Крім того, розвиток особистого бренду керівників і формування сучасного цифрового іміджу сприятимуть зміцненню ділової репутації підприємства на ринку та створенню позитивного образу роботодавця.

Таким чином, удосконалення формування власного іміджу менеджера має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує професійний розвиток, удосконалення комунікативних навичок, розвиток цифрових компетентностей, формування особистого бренду, підтримку корпоративної культури та систематичне оцінювання результатів. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності управлінської діяльності та сприятиме сталому розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування особистого іміджу менеджера в сучасних умовах господарювання. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі людського капіталу, розвитком цифрових комунікацій, підвищенням вимог до професійної компетентності керівників та необхідністю формування позитивної ділової репутації як важливого чинника ефективного управління підприємством.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади формування іміджу менеджера. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що імідж менеджера є комплексною соціально-психологічною категорією, яка формується під впливом професійних, особистісних, етичних та комунікативних характеристик керівника. Обґрунтовано, що позитивний імідж забезпечує зростання авторитету менеджера, підвищує рівень довіри з боку працівників, партнерів і клієнтів, сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень та зміцнює конкурентні позиції організації.

Визначено основні чинники формування особистого іміджу менеджера, серед яких провідне місце займають професійні компетентності, ділова етика, корпоративна культура, культура мовлення, зовнішній вигляд, невербальна комунікація та цифровий імідж. Особливу увагу приділено сучасним технологіям формування позитивного іміджу, зокрема розвитку особистого бренду, цифрових комунікацій, емоційного інтелекту, професійного навчання, самопрезентації, нетворкінгу та управління репутацією.

У другому розділі проведено аналіз особливостей формування іміджу менеджерів на прикладі умовного підприємства ТОВ «Промтехмаш». Виконано організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено його кадровий потенціал та визначено особливості системи управління персоналом. Аналіз показав, що підприємство характеризується достатнім рівнем кадрового забезпечення, позитивною динамікою основних техніко-економічних показників і сформованою корпоративною культурою.

Оцінювання складових іміджу менеджерів дозволило встановити, що їхніми сильними сторонами є високий рівень професійної компетентності, дотримання принципів ділової етики, відповідальність, належний рівень корпоративної культури та професійної комунікації. Водночас виявлено окремі проблеми, пов'язані з недостатнім розвитком цифрового іміджу, управлінням особистим брендом, використанням сучасних інструментів самопрезентації та системністю роботи над професійною репутацією.

На основі результатів проведеного аналізу запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування особистого іміджу менеджерів. До основних заходів віднесено запровадження системи безперервного професійного розвитку, розвиток цифрових компетентностей, удосконалення навичок ділових комунікацій, формування особистого бренду, розвиток емоційного інтелекту, впровадження корпоративного кодексу етики, використання сучасних методів оцінювання діяльності менеджерів та управління їхньою професійною репутацією.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, зміцненню корпоративної культури, покращенню внутрішніх і зовнішніх комунікацій, формуванню позитивної репутації керівників та зростанню конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки позитивний імідж менеджера стає не лише складовою професійного успіху окремого керівника, а й важливим чинником сталого розвитку підприємства та його довгострокових конкурентних переваг.

Отже, поставлену мету курсової роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Результати дослідження можуть бути використані при вдосконаленні системи управління персоналом, розробленні програм професійного розвитку керівників та формуванні позитивного іміджу менеджерів на підприємствах різних форм власності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент : підручник. 6-те вид. Москва : Магістр, 2022. 656 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2022. 559 с.
4. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 271 с.
5. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Видавництво «Основи», 2023. 624 с.
8. Палеха Ю. І. Ділова етика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2022. 332 с.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2022. 608 с.
10. Daft R. L. Management. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2022.
11. Robbins S. P., Coulter M. Management. 15th ed. Pearson, 2023.
12. Goleman D. Emotional Intelligence. New York : Bantam Books, 2020.
13. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022.
14. Drucker P. F. The Effective Executive. Harper Business, 2018.
15. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Sage Publications, 2022.