

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«__» _____ 2022 р.

«__» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Застосування іміджевих інструментів в управлінні персоналом підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-9

Романченко Артем Ігорович

_____ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Тертична Любов Іванівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

_____ (підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально науковий інститут економіки та управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«31» січня 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Романченку Артему Ігоровичу

1. Тема роботи «Застосування іміджевих інструментів в управлінні персоналом підприємства»
керівник роботи к. е. н., доцент Тертична Любов Іванівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.
2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; бухгалтерська і статистична звітність ПрАТ «Оболонь»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до використання іміджу в управлінні персоналом, Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та кадрової політики в ПрАТ «Оболонь, Розділ 3. Управлінські напрямки посилення іміджу працівників в ПрАТ «Оболонь»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 27 таблицях, 4 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|--------|--|----------------|---------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел | 07.02.2022 р. | виконано |
| 2 | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи | 17.02.2022 р. | виконано |
| 3 | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи | 24.02.2022 р. | виконано |
| 4 | Підготовка першого розділу «Теоретико-методичні підходи до використання іміджу в управлінні персоналом», висновків до нього та подання його керівнику | 14.03.2022 р. | виконано |
| 5 | Підготовка другого розділу «Дослідження господарської діяльності та кадрової політики в ПрАТ «Оболонь», висновків до нього та подання його керівнику | 03.04.2022 р. | виконано |
| 6 | Підготовка третього розділу «Управлінські напрямки посилення іміджу працівників в ПрАТ «Оболонь», висновків до нього та подання його керівнику | 03.05.2022 р. | виконано |
| 7 | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику | 10.05.2022 р. | виконано |
| 8 | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника | 20.05.2022 р. | виконано |
| 9 | Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 25.05.2022 р. | виконано |
| 10 | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попередньо-го захисту | 26.05.2022 р. | виконано |
| 11 | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат | 06.06.2022 р. | виконано |
| 12 | Захист кваліфікаційної роботи | 16.06.2022 р. | виконано |

Здобувач

_____ **Романченко А. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Тертична Л. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Романченко А. І. Застосування іміджевих інструментів в управлінні персоналом підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь».

В розділі 1 розглянуто теоретико-методичні підходи до використання іміджу в процесі конкуренції на ринку праці, особливості корпоративного іміджу підприємства, корпоративного іміджу в управлінні персоналом.

В розділі 2 проаналізовано господарську діяльність ПрАТ «Оболонь», проведено аналіз соціальної та кадрової політики ПрАТ «Оболонь», виконано оцінку впливу іміджевих інструментів на управління персоналом.

В розділі 3 надано визначення управлінських інструментів посилення іміджу персоналу для конкурентоспроможності підприємства, здійснено оцінку ефектів від розвитку іміджу менеджерів середньої ланки ПрАТ «Оболонь».

Ключові слова. Імідж, управління, персонал, оцінка ефекту, менеджмент середньої ланки

ANNOTATION

Romanchenko A. I. Application of image tools in personnel management of the enterprise. – Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Obolon".

Section 1 discusses the theoretical and methodological approaches to the use of image in the process of competition in the labor market, features of the corporate image of the enterprise, corporate image in personnel management.

Section 2 analyzes the economic activity of PJSC "Obolon", the analysis of social and personnel policy of Obolon PJSC was carried out, the impact of image tools on personnel management was assessed.

Section 3 provides a definition of management tools to strengthen the image of staff for the competitiveness of the enterprise, assessed the effects of image development of middle managers of PJSC "Obolon".

Keywords. Image, management, staff, impact assessment, middle management

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІМІДЖУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ..... | 9 |
| 1.1. Теоретичні підходи до використання іміджу в процесі конкуренції на ринку праці..... | 9 |
| 1.2. Особливості корпоративного іміджу підприємства..... | 17 |
| 1.3. Вимоги корпоративного іміджу в управлінні персоналом..... | 24 |
| Висновки до розділу 1..... | 30 |
| Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»..... | 32 |
| 2.1. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»..... | 32 |
| 2.2. Аналіз соціальної та кадрової політики ПрАТ «Оболонь»..... | 37 |
| 2.3. Оцінка впливу іміджевих інструментів на управління персоналом..... | 50 |
| Висновки до розділу 2..... | 55 |
| Розділ 3. УПРАВЛІНСЬКІ НАПРЯМКИ ПОСИЛЕННЯ ІМІДЖУ ПРАЦІВНИКІВ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»..... | 56 |
| 3.1. Визначення управлінських інструментів посилення іміджу персоналу для конкурентоспроможності підприємства..... | 56 |
| 3.2. Оцінка ефектів від розвитку іміджу персоналу ПрАТ «Оболонь»..... | 65 |
| Висновки до розділу 3..... | 70 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 72 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 74 |
| ДОДАТКИ..... | 79 |

ВСТУП

Одним з найважливіших напрямків діяльності будь-якого підприємства є формування та підтримання позитивного іміджу, а також досягнення і збереження ділової репутації та довготермінових зв'язків з контрагентами.

Більша частини науковців у свої працях акцентує увагу на дослідженні та оцінці іміджу підприємств з великим потенціалом.

В сучасних умовах для кожного підприємства, роботодавця важливим є формування його позитивного іміджу як у свідомості споживачів, клієнтів, так і співробітників. Імідж організації складається із певного набору елементів, : загальна відомість і репутація, інноваційність, фінансова стабільність, престиж окремих товарів, політика на ринках продажу, рекламна політика, наявність фірмових магазинів, кваліфікація та професійний імідж персоналу, рівень законодавчої діяльності, конкурентний статус. Адже загальне враження про ту чи іншу людину, організацію чи компанію та він завжди є соціально зумовлений і впливає на суспільну думку і взагалі результати всієї ділової активності. Зазначене вище і зумовило актуальність кваліфікаційного дослідження.

Науковці досліджують напрямок іміджу підприємства та працівника досить давно. Відомими в цьому напрямі є роботи Е. В. Гришунина, П. С. Гуревич, Ф. А. Кузина, В. М. Шепеля, вітчизняних науковців: І. С. Бондаренко, В. В. Бугрім, В. Г. Горчакової, В. А. Маценко, Р. А. Калениченко, Г. Г. Почепцова, Л. М. Хавкіної, І. Г. Шавкуна.

Метою дослідження виступає дослідження застосування іміджевих інструментів в управлінні персоналом підприємства.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

- вивчити теоретичні підходи до використання іміджу в процесі конкуренції на ринку праці;

- опанувати особливості корпоративного іміджу підприємства;
- розглянути вимоги корпоративного іміджу в управлінні персоналом;
- виконати аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- провести аналіз соціальної та кадрової політики ПрАТ «Оболонь»;
- виконати оцінку впливу іміджевих інструментів на управління персоналом;
- визначити управлінські інструменти посилення іміджу персоналу для конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити ефекти від розвитку іміджу менеджерів середньої ланки ПрАТ «Оболонь».

Об'єкт дослідження – це процес формування іміджу в управлінні персоналом ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади іміджу працівників підприємства.

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПрАТ «Оболонь».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 84 сторінках. Робота містить 27 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІМІДЖУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Теоретичні підходи до використання іміджу в процесі конкуренції на ринку праці

Поняття імідж було введено у діловий та науковий обіг, обґрунтовано його корисність для ділового успіху американським економістом К. Болдуїнгом у 60-х роках. XX ст. Завдяки роботам вченого В. М. Шепеля у 90-ті рр. XX ст. почався розвиток іміджелогії як самостійної науково-прикладної галузі знання [1].

Початкове сприйняття «іміджу» як засобу впливу та використання його у маніпулятивному аспекті походить з 80-х років. Поняття «імідж» стало актуальним в пострадянському просторі з початку 90-х років. З'явилися перші роботи Е. В. Гришунина, П. С. Гуревич, Ф. А. Кузина, В. М. Шепеля, вітчизняних науковців: І. С. Бондаєнко, В. В. Бугрім, В. Г. Горчакової, В. А. Маценко, Р. А. Калениченко, Г. Г. Почепцова, Л. М. Хавкіної, І. Г. Шавкуна [1; 4; 5; 7; 9].

Імідж (від англ. image) у буквальному перекладі означає образ, вигляд. Найчастіше слово «образ» асоціюється з «виглядом», і вживається у значенні – «зовнішній вигляд людини». Поняття «імідж» значно ширше такого розуміння, оскільки властивість іміджу притаманна не тільки особистості, і імідж складається з багатьох складових, що не зводяться до зовнішніх проявів.

Імідж мають суб'єкти різного порядку: особистість (індивідуальний), сім'я (груповий), колектив – навчальний, трудовий, професійний (груповий), організація/установа (корпоративний), територія (соціальний або суспільний).

Дослідженням проблем іміджу присвячено роботи таких закордонних та вітчизняних учених та науковців, як М. Апраксина, П. Берда, Є. Богданова, Л. Брауна, Е. Галицької, Н. Гузія, Ф. Тейлора, В. Шепеля, В. Черепанова, К. Роджерса та інших [4; 6; 9-11].

Так, Е. Галицька під «іміджем» розуміє багато характеристик людини, серед яких основними є вихованість, ерудиція, професіоналізм, уміння одягатись, охайність, стиль [10].

Процес створення іміджу характеризується своєю багатоетапністю. Так, наведемо основні з них, запропоновані українським науковцем В. Олексенко [11]:

- сприйняття образу, що стане підґрунтям для побудови іміджу – на цьому етапі особливо впливає реальний образ працівника, якщо його не має, роботодавець або колега створює його з власних ідеалів;

- корекція реального образу до ідеального з урахуванням особливостей працівника, що формує імідж;

- програвання та примірювання бажаного іміджу до реального образу працівника;

- входження в образ у процесі професійної практики;

- індивідуалізація набутого образу працівника як професіонала.

Можна виокремити наступні характеристики іміджу [12]:

- імідж не буває ізольованим, він спочатку включений у своєрідні різний «пакет» іміджів, що дозволяє реалізовувати його функції, особливо функцію психологічного захисту. Число іміджів залежить від віку (критично велика кількість іміджів припадає на вік соціалізації), статі (у жінок іміджів пропорційно більше), має порогову межу насичення, пов'язаний зі світоглядом і потужністю потреби в особистісній самореалізації, яка лише частково задовольняється іміджами;

- класифікація та відбір реальних іміджів іде за такими критеріям: самовідчуття; відповідних групових оцінок, визнають імідж прийнятним; за

фактом досягнення суб'єктивної або груповий (наприклад, дотримання ритуалу) цілі;

– імідж має інерцію «старіння», падіння адаптивності (феномен зносу іміджу), якщо не підтримується зусиллями щодо постійної його корекції та контролю ефективності;

- метасистема іміджів рівноправна і відносно автономна життя групи, одночасно висловлюючи сторони міжособистісного спілкування, реалізації групових норм і ритуалів;

– формування іміджу можливе лише за умови несвідомої готовності до спілкування. Приватними процесами, що показують визрівання такої готовності, є: ментальні орієнтації підсвідомості, рівень тривожності, фундаментальний екзистенційний страх самотності, що змінюється за складними кроками розвитку засад свідомості;

- безпосередньою передумовою формування іміджу є не просто індивідуальний соціальний досвід, але вроджена орієнтація психіки на дію, копіювання зразків, на перехід до творчості, розуміння, прагненням лише при невдачі стереотипних виборів;

– конкретними психічними механізмами початку будівництва іміджу є воля та перехід від сприйняття до волі..

Виділяють такі функції іміджу:

- психологічного захисту;

- соціального тренінгу;

- ідентифікації;

- формування ілюзій, що призначені приховати внутрішні дисбаланси.

В даний час у спеціальній літературі можна зустріти безліч визначень індивідуального іміджу. Вчені та практики включають у це поняття як зовнішність людини, а й його соціально-психологічні особливості. Під іміджем зазвичай розуміють образ, що виник внаслідок сприйняття зовнішніх та внутрішніх характеристик людини.

Лише окремі фахівці, які у своїй практичній діяльності займаються створенням привабливої зовнішності клієнта, використовують термін «імідж», маючи на увазі під ним зачіску та стиль одягу. В. М. Шепель дає таке визначення: «Імідж – індивідуальний вигляд або ореол, створюваний засобами масової інформації, соціальною групою або власними зусиллями особистості з метою привернення уваги» [1].

Імідж не є самоціллю. Коли людина займається діяльністю з її удосконалення, вона передбачає, що імідж потрібен задля досягнення певних цілей: залучення роботодавця, встановлення доброзичливих взаємин у колективі, підвищення по службі тощо.

Імідж позначає, виділяє особу серед інших, демонструє її відмінні якості, підкреслює переваги. Цю функцію іміджу спеціалісти називають номінативною.

Імідж покликаний зробити привабливим об'єкт сприйняття. В цьому проявляється його естетична функція.

Образ об'єкта допомагає встановити ефективні контакти з конкретною аудиторією, тому певною мірою відповідає потребам та уявленням цієї аудиторії. Цю функцію іміджу називають адресною або цільовою [10].

Вчені виділяють наступні функції цілеспрямованого формування індивідуального іміджу.

Ціннісні функції:

1. Особистісно підносить. За допомогою ефективного іміджу навколо особистості створюється ореол привабливості, вона стає соціально затребуваною, розкутою у прояві своїх найкращих якостей.

2. Комфортизація міжособистісних відносин. Чарівність людей об'єктивно привносить у спілкування більше симпатії та доброзичливості, терпимості та такту.

3. Психотерапевтична. Особистість, завдяки усвідомленню своєї непересічності та підвищенню комунікабельності набуває стійкого мажорний настрої та впевненість у собі.

Технологічні функції:

1. Міжособова адаптація. Завдяки правильно обраному іміджу можна швидко увійти до конкретного соціального середовища, залучити до себе увагу, встановити доброзичливі стосунки.

2. Висвітлення найкращих особистісних ділових якостей. Сприятливий імідж дає можливість представити найбільш привабливі якості людини, дозволяючи людям, що стикаються з ним, пізнавати саме ці риси, що викликають симпатію або добре розташування.

3. Затінення негативних особистісних показників. За допомогою макіяжу, гармонійно підбраного одягу, аксесуарів, зачіски і т. д. можна, можливо відвернути людей від тих недоліків, якими володіє людина.

4. Організація уваги. Привабливий імідж мимоволі притягує себе людей, тому їх психологічно легше привернути до того, що говорить чи демонструє людина.

5. Подолання вікових рубежів. Вдалий вибір моделей поведінки та виконання різних соціальних ролей дозволяє комфортно почуватися у спілкуванні з людьми різного соціального та професійного статусу, незалежно від власного віку [12].

Якщо йдеться про індивідуальний імідж, то його складовими є всі сприймані прояви людини: зовнішність, поведінка, події, що характеризують її, що формують уявлення про її цінності.

Для формування уявлення про себе як про професіонала доцільно акцентувати увагу на висвітленні ділових якостей працівника. До них відносять ті характеристики людини, які особливо необхідні у роботі: працьовитість, відповідальність, старанність, організованість, цілеспрямованість, творчий підхід, комунікативні здібності, вміння приймати рішення, аналітичні здібності та ін. [13].

Створення іміджу ділової людини, як правило, здійснюється в три етапу:

1) Проектування бажаного іміджу з урахуванням особистих цілей та особливостей аудиторії, з якою ви будете взаємодіяти.

2) Реалізація бажаного іміджу у професійній діяльності.

3) Отримання зворотного зв'язку, аналіз, коригування образу та подальший розвиток.

Під стратегією формування іміджу розуміють «формулювання мети у найзагальнішому вигляді» [13].

Виходячи з особливостей аудиторії іміджу можна виділити такі стратегії його формування:

- стратегія створення універсального іміджу, орієнтованого на широкі групи громадськості. Універсальний імідж – це втілення таких загальнолюдських цінностей, як працьовитість, добросовісність, прагнення співпраці, патріотизм тощо. Зовні універсальний імідж виявляється у суворому дотриманні ділового етикету, класичний стиль одягу.

- стратегія цільового іміджу, спрямованого на конкретну групу громадськості з її інтересами, цінностями, ідеалами. Стратегія цільового іміджу орієнтує формування іміджу з огляду на очікування конкретних соціальних груп.

- стратегія «креативний вибух», коли носій образу порушує деякі соціальні норми, дивує громадськість - будується на руйнуванні стереотипів, виході за межі загальноприйнятих норм.

Орієнтація на прибуток, змушує керуватися дедалі більше професійними принципами. При відборі кадрів керівники сьогодні частіше наголошують на тому, щоб претендент був хорошим працівником.

Таблиця 1.1

Типологія кадрового складу компанії

| Типи кадрових груп працівників | | | |
|--------------------------------|----------|--------------|--------|
| Команда | 5-8% | професіонали | 10-12% |
| пристосованці | 82,5-75% | бунтарі | 2,5-5% |

Джерело [14].

Команда та професіонали є постачальниками та генераторами комерційних ідей та креативних рішень, а пристосуванці – виключно виконавцями. Для групи професіоналів характерним є постійна зміна ролі: від генератора ідей до виконавця, що означає наявність особливих якостей у працівника, наприклад, таких як гнучкість.

Для професіонала визначено 2 основних типи іміджу/поведінки та особистісних характеристик (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ознаки імідж-поведінки професіонала

| Тип 1 | Тип 2 |
|--|--|
| Активний, владний (схильний керувати), агресивний (у міру), нахабний, незалежний, самостійний, яскраво виражені власний інтерес та орієнтація на дохід. Холоднокровний, більше підпорядковується внутрішній дисципліні, ніж зовнішній (не дуже любить умовності), схильний до ризику. Часто честолюбний. Тяжче до свободи («сам собі на умі»), тому не так сильно прив'язаний до місця, людини. Професіонал легко засвоює нове. Прагматичний, меркантильний («ділець»). Комунікабельний, зацікавлений у клієнті. Досить висока продуктивність, цілеспрямований, впевнений (частіше самовпевнений). | Виконавчий, старанний, керований (підпорядковується авторитету), потребує стимулювання, контролю, заохочення. Методичний, відповідальний, дисциплінований. Терплячий і терпимий. Доброзичливий, неагресивний. Не яскраво виражені цілеспрямованість, приватний інтерес та орієнтація на дохід, для нього важливіше виконання плану та збереження робочого місця. Проте дуже виражені моральні якості, відданість місцю, колективу. Неконфліктний, товариський, дбайливий по відношенню до клієнта та до співробітників. Чи не схильний до ризику, обережний. |

Джерело [15].

Практичний досвід, дослідження, опитування керівників дозволили виділити багато якостей (особистісні, професійні, моральні), які сприяють (або, навпаки, заважають) професійної діяльності, адаптації до ділового середовища, налагодження контактів з іншими людьми.

Таблиця 1.3

Властивості особистості професіонала

| Позитивні | Негативні |
|-------------|------------|
| 1 | 2 |
| Стриманість | Скованість |
| Терплячість | Нервовість |

| 1 | 2 |
|-----------------|---------------------------|
| Упевненість | Метушливість |
| Доброзичливість | Невдоволеність |
| Зібраність | Песимізм (депресивність) |
| Зваженість | Боязкість |
| Неупередженість | Інертність |
| Оптимізм | Запальність |
| Уважність | Впертість |
| Дружність | Сором'язливість |
| Турботливість | Агресивність |
| енергійність | Неуважність |
| Спокійність | Грубість |
| Життєрадісність | Безпечність/ підозрілість |

Джерело [16].

Успішний професійний імідж визначається тим, наскільки він відповідає характеру, вимогам роботи, образу організації. Він не повинен викликати

сумнівів у професіоналізмі, моральності співробітника та має відповідати очікуванням партнерів, клієнтів. Це може бути очікування звичного стилю поведінки, манери триматися, говорити, одягатися, приймати рішення. Якщо партнер із ділового спілкування викликає довіру, його імідж виконує додаткову функцію – створює передумови для конструктивної спільну діяльність.

Набуття вдалого іміджу дозволить досягти великих успіхів у професійній діяльності, максимально підкреслити найкраще в людині, надасть йому більше впевненості у собі.

Образ повинен правдиво відображати найкращі якості ділової людини, а не бути добре прикрашеним чи добре тренуваним. Якщо людина не здатна виправдати очікування партнерів, клієнтів, його імідж зруйнується.

1.2. Особливості корпоративного іміджу підприємства

В умовах конкурентної ринкової економіки набуває гостроти питання іміджу підприємства. Адже кожна організація функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні устої, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах ділової етики, застосування принципів соціально відповідальної компанії.

«Корпоративний імідж» (від латин. *corporatio* – об'єднання) – поняття, синонім поняттю «імідж організації». Корпоративний імідж пов'язаний зі сприйняттям організації громадськістю, суспільством, міжнародною спільнотою.

Корпоративний імідж у своїй якісній оцінці може бути:

- позитивним/негативним;
- однозначним/суперечливим;
- «нульовим».

Одна з головних функцій позитивного іміджу організації, так само, як і у випадку з персональним іміджем, - створення кредиту довіри. Але є інші функції. Для іміджу організації важлива упізнаність та ступінь популярності.

Репутація – незалежна оцінка організації. Репутація – це «Good name» (чи «Goodwill»), тобто «добре ім'я».

Позитивний імідж визначає конкурентоспроможність організації, її роль у суспільстві. Створення позитивного іміджу передбачає чималі цільові витрати, тому, з одного боку, хороший імідж - це «дороге задоволення», це великі витрати, але, з іншою, це і капітал. Мовою фінансів позитивний корпоративний імідж належить до «неявним», тобто. нематеріальним активам, який має конкретну вартісну оцінку і відбивається у активній частині балансового звіту, тобто. виражається у конкретній сумі грошей (Good name великих компаній коштує десятки млн. євро). Позитивний

корпоративний імідж – це нестійкий феномен, він може швидко втратити «увазі».

Зовнішній імідж - це оцінка компанії зовнішнім суспільством, а внутрішній імідж формується на основі колективної думки персоналу даної організації.

Корпоративне бачення - уявлення про властивості організації, її дусі, місії, стилі і т. д.

Корпоративна місія – це публічно проголошена мета, завдання, соціальні ролі організації.

Корпоративна ідентичність - співвідношення форми і змісту діяльності організації з проголошеними ідеями і цінностями, місією, обраним фірмовим стилем.

Корпоративна індивідуальність - той комплекс характеристик, який відрізняє цю компанію від інших, їй подібних.

Для створення позитивного зовнішнього іміджу керівництво компанії має:

- 1) мати корпоративне бачення;
- 2) осмислити корпоративну місію,;
- 3) будувати імідж на реальних достоїнствах компанії, реальних результатах її діяльності, тобто прагнути до корпоративної ідентичності;
- 4) роз'яснювати, яку користь несуть товари та послуги, крім їх прямого функціонального призначення (наприклад. сприяють захисту природи, збереження здоров'я, полегшення домашньої праці);
- 5) налагоджувати відносини із споживачами (виборцями), демонструючи, які характеристики вигідно відрізняють організацію та її діяльність у порівнянні з конкурентами, тобто демонструвати корпоративну індивідуальність;
- 6) регулярно оприлюднювати звіти про комерційну діяльність;

7) крім комерційної реклами підтримувати і поширювати соціальну рекламу різних рівнях (регіональний, федеральний, міжнародний) й у різних цільових груп.;

8) брати участь у громадській та благодійній діяльності;

9) прагнути до партнерства зі «статусними» компаніями та приватними особами («Скажи, хто твій друг, і я скажу, хто ти»);

10) пам'ятати про існування внутрішнього іміджу та прагнути його оптимізації.

Внутрішній імідж формується у свідомості персоналу.

Корпоративна культура - цінності та норми, що поділяються членами організації та втілюються в її діяльності та предметному оточенні.

Організаційна культура – стиль діяльності компанії, як вона використовує та розподіляє фінансові, людські, інформаційні та інші ресурси. Організаційна культура є відображенням корпоративної культури в її діяльнісному (праксеологічному) відношенні [17]

Персонал, «кадри» - це основний капітал будь-якої організації. Думка персоналу про власну організацію залежить:

1) від якості корпоративної культури та, насамперед, її організаційної складової. Як здійснюється керівництво, який стиль діяльності; все робиться планово чи аврально; нервово чи спокійно; нудно чи натхненно; у відкритому або закритому для зовнішніх впливів режимі тощо;

2) від ступеня інтеграції працівників у життя організації, яка проявляється в зацікавленості в кінцевому результаті (а не так, що «я зробив від цих до цих пір, а на інше мені ...»), задоволенні від процесу, привабливості зовнішніх ознак приналежності до організації (елементів фірмового стилю, уніформи), наявності дружніх зв'язків, вмінні роботи в команді і т. д.;

3) від наявності неекономічних мотивів і стимулів праці (перспективи особистісного та професійного зростання; співпричетності до чогось

значущого, поважного, престижного; наявність психологічно і фізично комфортних умов роботи; можливості вільного графіка роботи);

4) від ступеня мобілізації творчості співробітників, тісно пов'язаної зі ступенем їх самостійності;

5) від справедливості розподілу обов'язків та благ (винагород, пільг);

6) від підтримки корпоративного духу (менталітету) та дотримання корпоративної етики;

7) від відповідності діяльності організації декларованим цінностям та цілям, тобто. від корпоративної ідентичності. Зсередини особливо добре видно, коли слова (реклама, обіцянки) розходяться зі справою.

Корпоративний дух – відображення корпоративної культури у її ціннісно-нормативному (аксіологічному) відношенні.

Корпоративна етика – фактор, що формує корпоративний дух. Основи корпоративної етики можуть існувати негласно або бути представлені в нормативному письмовому документі - кодексі професійної етики, порушення якого веде до засудження або виключення з організації (звільнення).

«Вербальний корпоративний імідж» поєднує все те, що йдеться про організацію в офіційних і неофіційних джерелах. Якість мови кожного співробітника теж доповнює загальний вербальний імідж компанії.

«Імідж корпоративного середовища» – інтер'єр приміщень, чистота, оптимальний температурний баланс, прийнятний рівень шуму, відсутність сторонніх і неприємних запахів; оптимальне зонування внутрішніх приміщень, зручний підхід/під'їзд до організації.

«Предметний (упредметнений) корпоративний імідж» – якість обладнання робочих місць (будь-який предмет, обладнання має бути функціональним і працювати на імідж) та якість організації діловодства.

«Діловий корпоративний імідж» характеризує власне діяльнісний аспект існування організації, якість послуг та товарної продукції, що вона виробляє.

Сайт є засобом віртуальної презентації організації, її робочим інструментом (іноді основним), віртуальним офісом, що демонструє професіоналізм співробітників. Сайт оцінюється за естетичним, інформаційним (свіжість, повнота, доступність викладу і т. д.), функціональним (зручність пошуку необхідних рубрик), креативним критеріям [18].

Головні десять чинників формування позитивного корпоративного іміджу, тобто «топ-фактори», це:

1. Історія організації.
2. Особа керівника/засновника.
3. Рекламна популярність.
4. Стиль управління організацією
5. Фірмовий стиль.
6. Оцінка якості (експертна та обивательська) товарів та послуг.
7. Дотримання ділової етики.
8. Фінансове становище організації.
9. Турбота про персонал.
10. Соціальна відповідальність перед суспільством.

Отже, імідж організації має складнішу структуру, ніж імідж особистості, оскільки складається із зовнішнього і внутрішнього іміджу. Створення зовнішнього іміджу вимагає одного комплексу дій, а внутрішнього іміджу – іншого, але є стійка кореляція з-поміж них. Імідж організації тісно пов'язаний з такими поняттями як корпоративна етика, корпоративна місія, корпоративна ідентичність, корпоративна культура [19].

Для виникнення довіри до організації та відповідно формування її позитивного іміджу є уявлення людей [20]:

- про фінансове становище організації («процвітаюча», «стабільна», «з високими доходами» та ін.);
- про історію організації, фірми, її традиції та репутацію («існує довгий час», «з традиціями», «з нею мають справу солідні фірми» та ін.);

- про особистість керівника («на чолі стоїть солідна і порядна людина», «прогресивна, розумна» тощо);
- про особливості «паблісіті» – рекламної популярності («хороша реклама», «хороші відгуки», «чув багато хорошого» тощо);
- про ставлення до персоналу («патерналізм у керівництві», «співробітники як члени сім'ї», «багато свободи при високій відповідальності», «персонал спокійний за своє майбутнє» та ін.);
- про соціальну відповідальність перед суспільством – якість роботи, рід діяльності, спрямованість на споживача, клієнта, турбота про нього («обов'язкова», «випускає добротну та потрібну продукцію», «допомагає неможливим» та ін.);
- про управління організацією («з честю виходить із складних ситуацій», «прогресивне науково обґрунтоване управління» та ін.);
- про фірмовий стиль («солідний офіс», «красива емблема», «яскравий слоган» тощо);
- про етичність діяльності та відносин («чесна», «відкрита», «не обманює клієнтів» та ін.).

У сучасних компаніях прийнято вважати престижною і модною витрату коштів на те, щоб вони виглядали «соціально відповідальними».

Відповідальність – це головна риса зрілої особистості. Імідж ділової людини успішного професіонала не можливий без цієї характеристики. Але що означає соціальна відповідальність щодо організації?

Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» як одна з характеристик іміджу організації набула поширення на початку 70-х років ХХ ст. у європейських країнах.

Існує кілька підходів до розуміння соціальної відповідальності організації. Назвемо три із них [21].

Перший підхід - традиційний (комерційний), був сформований американським економістом, лауреатом Нобелівської премії Мілтоном Фрідманом. Суть його в тому, що організація повинна служити, перш за все,

інтересам власника. Вся діяльність спрямовується на отримання прибутку, за умови конкурентної боротьби та відсутності шахрайства та обману. Соціальна відповідальність у цьому разі полягає у дотриманні законів і запропонованих правил ведення бізнесу.

Другий підхід – етичний. В основі цього підходу лежить ідея про етичні зобов'язання організації перед багатошаровим суспільним середовищем, здатним впливати на досягнення цілей організації та її успіхи. Такою середовищем є зацікавлені особи – засновники, кредитори, менеджери, клієнти, профспілки, місцеві організації, державні регулюючі органи та співробітники самої організації.

Третій підхід – соціально-гуманістичний. Відповідно до цього підходу, організації повинні добровільно слідувати інтересам суспільства і виділяти частину своїх коштів на його вдосконалення, вирішення злободенних проблем.

Формування позитивного іміджу організації потребує зосередження уваги на наступних загальних підходах:

1) виробничому, тобто коли головне - справа (якість продукції або послуг, соціальна відповідальність, турбота про споживача або клієнта та ін.), а «слава тебе знайде». Його реалізація здійснюється через ретельний підбір персоналу, постійне підвищення якості продукції, зниження вартості, технологічне вдосконалення тощо; опора на цей підхід наводить до формування природного іміджу;

2) іміджмейкерському, де упор робиться на маркетингові дослідження, інтенсивну рекламу, різноманітні та масовані PR-акції. За допомогою цього підходу формується штучний емоційний імідж;

3) менеджерському, коли гармонійно інтегруються переваги та переваги першого та другого підходів, та їх реалізація здійснюється у повній відповідності до стратегії та програми розвитку організації.

Загалом поліпшення корпоративного іміджу впливає на конкурентоспроможність організації шляхом впливу на решту зовнішніх та внутрішніх чинників, які формують конкурентні переваги компанії.

На думку Л. Е. Орбан-Лембрик, імідж (від англ. image – образ) – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них) [22].

Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує вираженої, ґрунтовної діяльності всього колективу підприємства.

1.3. Вимоги корпоративного іміджу в управлінні персоналом

Діловий імідж повинен бути орієнтований на реалізацію певних цілей та співвідноситися із завданнями професійної діяльності.

Висока конкуренція на ринку праці призводить до того, що людина, будуючи кар'єру, виступає як продавець своєї робочої сили, стає товаром. Більша кількість кваліфікованого персоналу підприємств, корпорацій конкурують між собою за відповідні робочі місця, прагнучи зростання кар'єри, визнання, достатку.

Під час працевлаштування чи кар'єрного зростання роботодавці оцінюють професійні компетентності працівників, зокрема [16]:

функціональні (професійні) — теоретичні знання та уміння їх реалізовувати;

інтелектуальні — здатність до аналітичного мислення, комплексний підхід до виконання своєї обов'язків;

ситуативні — уміння діяти відповідно до ситуації;

часові — уміння раціонально планувати і використовувати робочий час; соціальні — наявність комунікаційних і інтегральних здібностей, ефективна взаємодія ділового конструктивного спілкування;

особистісні — реальна самооцінка, відповідальність, культура праці, саморозвиток, самонавчання.

Щоб мати успіх у виконанні своєї професійної ролі, потрібно відповідати цій ролі зовні, володіти переконливим іміджем. Правильно сформований професійний імідж стає символом професії та реально допомагає досягти успіху, викликаючи у оточуючих позитивні відчуття. Таке неусвідомлене схвалення виникає тому, що особа відповідає уявленням оточуючих про ідеальний образ представника тієї або іншої професії.

Таблиця 1.4

Етапи формування професійного іміджу

| Етап | Зміст, риси, особливості |
|------|--|
| 1 | Сприйняття образу на основі якого буде будуватися цілісний професійний імідж. Важливе значення має реальний образ психолога, що виступає зразком для наслідування студентами-психологами. Якщо такого образу немає в реальному житті, вони створюють його на основі ідеальних уявлень, інформації отриманої з літературних джерел чи інших засобів інформації |
| 2 | Аналіз інформації та уявна корекція сприйнятого образу відповідно до ідеального образу та індивідуальних особистостей того, хто сприймає; співставлення реальних та бажаних якостей, прийняття рішень про можливість та доцільність їхнього використання, здійснення корекції відповідно до типу власного темпераменту, особливостей розвитку фізичної та інтелектуальної сфери, фінансових можливостей тощо |
| 3 | Використання (примірювання, програвання) окремих елементів бажаного професійного іміджу: стилю спілкування, техніки володіння жестами, одягу, аксесуарів тощо |
| 4 | Вживання в образ, що ефективно формується у процесі професійної підготовки та діяльності, коли студенти формою організації навчальної діяльності поставлені в умови необхідності рольового використання професійного іміджу психолога (психологічна практика, тощо) |
| 5 | Привласнення та індивідуалізація обраного (бажаного) образу. Пролонгований у часі та віддзеркалює внутрішні зміни, що відбуваються в інтелектуальному, моральному та професійному розвитку особистості |

Джерело [16; 17]

Формування професійного іміджу працівника здійснюється відповідно до компонентів готовності до професійного самовдосконалення, якими є:

мотиваційний (обумовлює вмотивованість та позитивний характер дій з самовдосконалення),

когнітивний (сприяє цілеспрямованості й осмисленості) та

операційний (забезпечує якість і творчий характер професійного самовдосконалення працівника).

Спочатку у працівників повинна виникнути і сформуватися мотивація до іміджетворчої діяльності.

Можемо стверджувати, що у процесі фахової підготовки та спілкування у колективі підприємства, працівники змінюють своє ставлення до професійного іміджу. Вони цікавляться джерелами знань та професійного розвитку, спостерігають за досвіченими працівниками та фахівцями для оцінки їх професійного іміджу. У процесі професійної підготовки починає формуватися професійний імідж майбутніх менеджерів та HR-фахівців, тому що працівники мають мету, що є мотивацією до діяльності. Професійний імідж HR-фахівців починає формуватися під час навчання і розвивається в процесі самовдосконалення та розвитку креативності.

Оскільки підприємство є роботодавцем для пересічної людини, її самореалізація, отримання бажаного місця та кар'єрне зростання залежать у повній мірі від рівня відповідності його особистісних та професійних характеристик вимогам, які висуває роботодавець до найманого працівника.

До переліку основних вимог до працівника-професіонала входить низка умов, що висуває середньо статична компанія:

А. Професійна компетентність:

- мобільність (швидкість і якість обслуговування);
- акуратність у виконанні посадових обов'язків;
- точність виконання роботи;
- поінформованість (готовність надати клієнту довідку з питання, яке його цікавить).

■ висококваліфікована професійна підготовка. Б. Культура:

- комунікабельність (привітність у спілкуванні, усміхненість);
- правильність мови;
- соціально-психологічні характеристики співробітників.

В. Соціально-демографічні і фізичні дані:

- вік;
- стать;
- рівень освіти;
- наявність/відсутність фізичних дефектів

Г. Візуальний імідж:

- діловий стиль в одязі;
- акуратна зачіска;
- обмеження у використанні прикрас і косметики (для жінок).

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками організації. При цьому кожен з них розглядається як «особа», по якій судять про персонал фірми в цілому. Таким чином, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, у створення цілісного позитивного іміджу організації.

До особи менеджера висуваються більш жорсткі та розширені вимоги щодо особистого іміджу [23]:

➤ кваліфікаційні вимоги до особи менеджера за міжнародними стандартами:

- ◆ розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління;

- ◆ здатність розібратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;

- ◆ ораторські здібності та вміння висловлювати думки;

- ◆ володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;

- ◆ здатність налагоджувати стосунки фірми з її клієнтами, керувати ресурсами, планувати і прогнозувати діяльність фірми;

- ◆ здатність до самооцінки власної діяльності, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію.

➤ особисті характеристики [24]:

- знання справи;
- здоровий глузд;
- впевненість у власних силах;
- високий загальний рівень розвитку;
- здатність доводити розпочате до кінця;
- розумові здібності: здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення.

- ставлення до оточуючих: контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, здатність працювати у команді.

- індивідуальні риси: інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товарищескість, надійність.

- ставлення до праці: сприймання навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість.

Управління належить до таких видів людської діяльності, які потребують специфічних людських властивостей, що роблять конкретну особу професійно придатною до управлінської діяльності.

Ці властивості не можна розглядати ізольовано, оскільки вони характеризують одну особу, хоча й з різних сторін. Тільки розглядаючи їх у взаємозв'язку, можна отримати уявлення про працівника, його придатність чи непридатність до управлінської діяльності.

З метою забезпечення керованості в управлінні персоналом та отриманні максимальних позитивних ефектів для підприємства від його діяльності необхідно також зазначити і негативні риси, які перешкоджають іміджу працівника. До таких науковці та міжнародні стандарти з менеджменту відносять [25]:

1. Невміння управляти собою. Кожний менеджер повинен навчитися управляти собою і ставитися до самого себе як до унікального ресурсу. Керівники, які не вміють цього робити (правильно «розряджатися»,

вирішувати конфлікти, уникати стресів, ефективно використовувати час, енергію і навички) не є ефективними.

2. Розмиті особистісні цінності. Менеджери щодня повинні приймати велику кількість рішень, які базуються на особистісних цінностях і принципах. Якщо особистісні цінності не зрозумілі для себе і оточуючих, то вони сприймуться у викривленому вигляді. В результаті ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень знизиться.

3. Неясні власні цілі. Менеджер, не здатний визначити власні цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності.

4. Загальмований власний розвиток. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, а й умінням використати отримані знання на практиці.

5. Невміння вирішувати проблеми (приймати рішення). Вирішення проблеми ніколи не було простою справою, але відповідні навички можуть бути значною мірою розвинуті.

6. Відсутність творчості у роботі. Нестандартний підхід до власної діяльності особливо необхідний сучасним менеджерам. Творча особистість підготовлена до роботи в умовах невизначеності. В свою чергу, менеджер, який має відносно низький творчий потенціал, рідко висуває нові ідеї, не здатний стимулювати творчість підлеглих, не бажає експериментувати.

7. Невміння впливати на людей. Ключову роль у питаннях впливу відіграє особистий фактор. Менеджери, які володіють впливом, мають переконливий зовнішній вигляд, поведінку, чітко висловлюють свої думки, впевнені у собі, дають чіткі вказівки, володіють невербальними формами впливу (жести, міміка тощо) мають істотні переваги при керуванні людьми. Менеджер, який не має взаєморозуміння з оточуючими, не вміє проявити себе, матиме низьку впливовість, не користуватиметься авторитетом у підлеглих і колег.

8. Нерозуміння специфіки управлінської праці. Менеджер досягає результату не власною працею, а через інших осіб - розуміння необхідності мотивації підлеглих зумовлює ефективність діяльності.

9. Низькі організаторські здібності (нездатність керувати). Йдеться про здатність менеджера «заряджати» енергією членів колективу, уміння оптимально організувати трудовий процес, розподілити обов'язки і забезпечити контроль і дисципліну виконання.

10. Невміння навчати. Кожний керівник повинен піклуватися про підвищення компетенції тих, ким він керує. Якщо менеджеру не вистачає здібностей і терпіння допомагати розвитку інших, управлінська діяльність гальмується.

11. Невміння формувати колектив. Якщо керівник не в змозі перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, формувати і розвивати його, забезпечувати гармонійне поєднання інтересів працівників, групи і організації - досягнення мети не буде забезпечене.

Таким чином, систематизуючи основні характеристики ефективного персоналу, особливо менеджменту, слід зазначити, що найбільш привабливим іміджем працівника для підприємства є: високий професіоналізм, що складається із належної освіти та досвіду; відповідний рівень психологічної та соціальної відповідності вимогам підприємства.

Виходячи із зазначеного вище можемо констатувати, що основними напрямками уваги для забезпечення відповідності обраному підприємству для працівника є освіта, постійне самовдосконалення та дотримання корпоративної культури та етики.

Висновки до розділу 1

Для того, щоб менеджер мав можливість ефективно керувати, виконувати функції центральної фігури управління, він повинен відповідати

сучасній моделі. Перш за все слід виділити деякі загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а вже потім формулювати вимоги до неї.

1. Ділові якості, які поєднують у собі компетенцію та організаторські здібності.

2. Особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові властивості, морально-психологічні властивості, вимоги до здоров'я та способу життя.

Насьогодні спеціалістами закордонних оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів - професійних керівників. Але в світі немає людини, яка б володіла усіма якостями, що сформульовані як вимоги до менеджера. У той же час тисячі менеджерів працюють успішно, забезпечуючи високу результативність організацій. Це пояснюється, по-перше, здібністю індивідів за певних обставин компенсувати відсутність або нерозвиненість одних рис іншими і, по-друге, постійним самовдосконаленням.

Формування окремих особистісних рис можливе у процесі навчання, виховання і самовиховання. При цьому головною є умова: у менеджера має бути бажання самовдосконалюватися, бо як тільки настає пауза у саморозвитку, відбувається руйнування уже сформованих управлінських умінь та навичок.

Найважливішою вимогою до менеджера є здатність постійно працювати над собою. Тільки у такому разі можлива успішна адаптація до змін у суспільстві. Менеджер, який припинив роботу над собою, не може успішно вирішувати сучасні проблеми.

Саме ці ознаки формують базою позитивного іміджу менеджера та працівника підприємства і є основою напрямків роботи з управління персоналом та його розвитком.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» та його дочірні підприємства (далі разом – «Група») виготовляють та продають пиво, мінеральну воду, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки «Оболонь».

Історія ПрАТ «Оболонь» бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. В 1986 на базі Київського пивзаводу №3 створено пиво безалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого ввійшли також Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод.

В 1993 приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства.

В 2008 році ЗАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу.

В 2009 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у Європі.

Крім того в 2012 році ПАТ «Оболонь» розпочала в м. Олександрія виробництво преформ для ПЕТ пляшок вагою 31,7 г (1л) та 34,7 г (1,25л), кошторис будівництво становив 62 млн. грн.

В 2012 році завершилася реконструкція ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зібєрта» в м. Фастів (ТОВ "Пивоварня Зібєрта", що дозволило збільшити його потужність до 10 млн. дал. пива на рік.

В 2012-2015 роках виконувалася реконструкція виробничих потужностей ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське».

В 2012 році на ПрАТ «Дятківці» в м. Коломия запроваджено виробництво снеків.

В 2014 році введено в експлуатацію після реконструкції цех розливу №2 та започатковано випуск бутильованої води.

Наприкінці 2014 року завершено розширення елеватора солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити потужність на 2160 м3. Інвестиції у проект становили 20,5 млн. грн. [26].

Впродовж звітнього періоду Група вела активну брендингову політику.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, у утримання лідируючої позиції у ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Не зважаючи у присутність великої кількості виробників пива, більше 90% ринку контролюють чотири підприємства. Основними представниками пивоварної галузі України є:

- ПРАТ «САН ІнБев Україна» (ринкова частка становить 32%);
- ПРАТ «Карлсберг Україна» (29,5%), ПрАТ «Оболонь» (24,5%);
- ПрАТ «Ефес Україна» (5,2%);
- ПРАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» (2,8%);
- частки малих пивоварень становлять приблизно 6%.

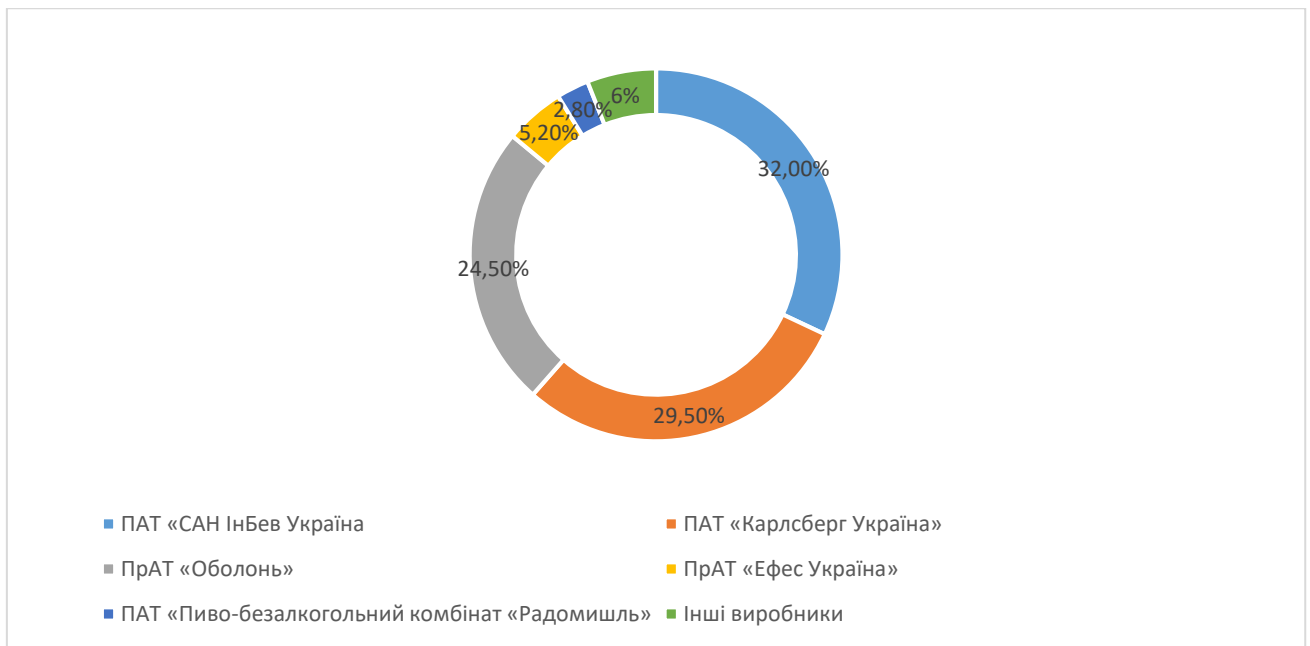


Рис. 2.1. Структура конкурентів ПрАТ «Оболонь» у 2020 році.

Джерело: складено автором на основі [27]

ПрАТ «Оболонь» є майже цілковито забезпеченим усім необхідним для виготовлення продукції. У підприємствах, що входять до корпорації виготовляється усе необхідне для виготовлення пива (тара – Рокитнівський скляний завод, солод – ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Дяцьківці», солодовий завод у Чемерівцях).

Водою «Оболонь» забезпечується 13 родовищами артезіанської води юрського періоду. Хміль в основному накупується за кордоном, тому що у території України не вирощується в достатній кількості. Хміль постачається з Чехії, Англії та Німеччини.

Для виготовлення соковмісної продукції натуральні основи виготовляються у підприємстві, з високоякісної сировини придбаної в Українських та закордонних постачальників [26].

Структура основних засобів наведена в таблиці 2.1.

Структура основних засобів ПрАТ «Оболонь»

| Групи основних засобів | На кінець року, тис. грн | | Структура,% | |
|---|--------------------------|---------|-------------|------|
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| Будинки, споруди та передавальні пристрої | 1562543 | 1696649 | 32,1 | 33,0 |
| Машини та обладнання | 2317042 | 2169654 | 47,6 | 42,2 |
| Транспортні засоби | 890796 | 1244209 | 18,3 | 24,2 |
| Інструменти, прилади, інвентар | 63280 | 2570680 | 1,3 | 0,5 |
| Інші основні засоби | 29206 | 5141 | 0,6 | 0,1 |
| Малоцінні необоротні матеріальні активи | 4868 | 5141 | 0,1 | 0,1 |
| Разом | 4867736 | 5141361 | 100 | 100 |

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Далі розглянемо діаграму за таблицею 2.1.

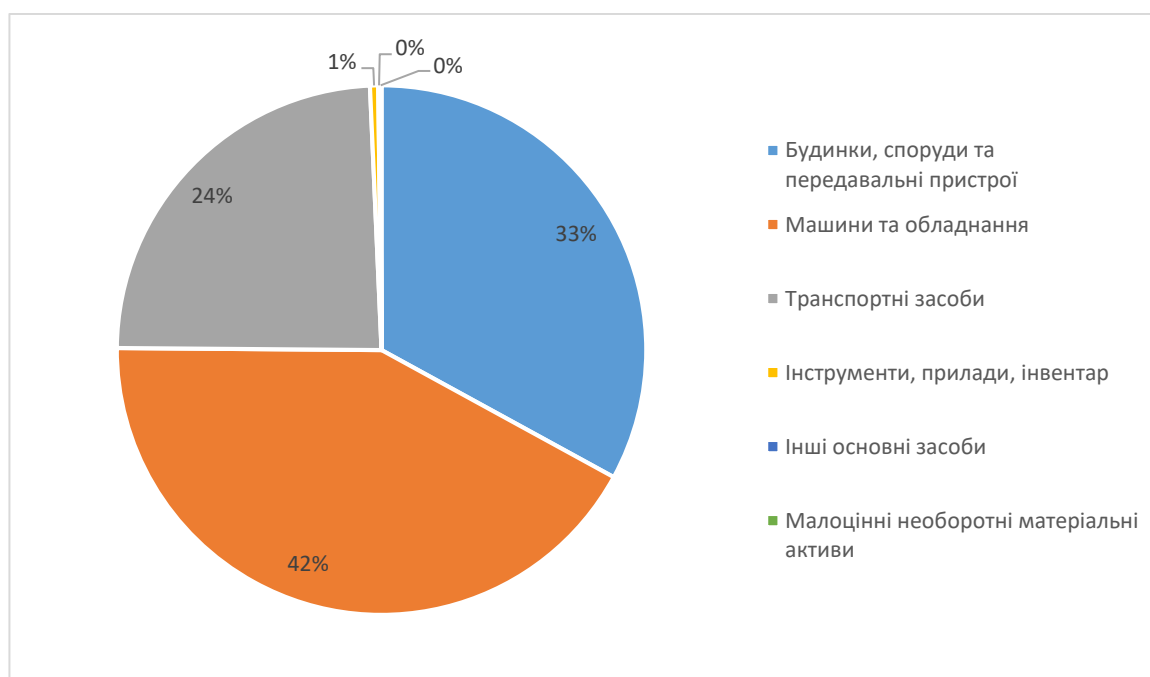


Рис. 2.2. Динаміка структури основних засобів ПрАТ «Оболонь» 2020 рр.

Поліпшення структури основних засобів, передусім збільшення питомої ваги активної їх частини хоча б до 90% сприятиме збільшенню

виробництва, зменшенню собівартості продукції, зростанню чистого прибутку [26].

Проаналізуємо динаміку необоротних активів підприємства в розрізі їх структурних елементів в 2019 –2020 рр. в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка необоротних активів ПрАТ «Оболонь»

| Показник | 2019 | 2020 | Абсолютне відхилення+/-, осіб | структурні зрушення, п.п. |
|-----------------------------------|---------|---------|-------------------------------|---------------------------|
| Нематеріальні активи | 8337 | 6857 | -1480 | -17,7 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 48455 | 20201 | -28254 | -58,3 |
| Основні засоби | 5141361 | 4867736 | -273625 | -5,3 |
| Інші фінансові інвестиції | 18522 | 109397 | 90875 | 4,9 |
| Всього | 5216689 | 5004205 | -212484 | -4,1 |

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Таким чином, результати таблиці 2.2 вказують на зменшення вартості всіх необоротних активів в динаміці, крім інших фінансових інвестицій. В умовах постійно зростаючого технічного прогресу закономірним має бути зростання вартості основних засобів, та і підприємство для оптимізації виробництва повинно прагнути ефективного їх використання.

В таблиці 2.3 аналізуємо стан та ефективність використання основних засобів підприємства:

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання основних засобів

ПрАТ «Оболонь»

| Показник | Рядки з балансу | 2019 | 2020 |
|---|-----------------|---------|---------|
| Фондомісткість | р. 1011/р. 1103 | 63,47 | 143,56 |
| Фондоозброєність | р. 1011/р. 9070 | 1851,37 | 4554,21 |
| Коефіцієнт придатності основних засобів | 1 –(1012/1011) | 0,55 | 1,57 |
| Фондовіддача | р. 1103/р. 1011 | 0,02 | 0,01 |

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Проведений аналіз показав, що найвища фондомісткість спостерігалася у 2020 році, в той же час фондівіддача у цьому році була найнижчою. Тобто, у 2020 році частка вартості основних засобів у складі вартості виробленої продукції була найвищою, а саме – 143,56 грн вартості основних засобів на 1 грн виробленої продукції. У 2019 році цей показник був нижчим, ніж у 2020 році і становив 63,47 грн вартості основних засобів на 1 грн виробленої продукції. Тому і фондівіддача, тобто вартість виробленої продукції на 1 грн вартості основних засобів в 2019 році була найвищою за 3 роки.

Тобто ефективність використання основних засобів у 2019 році була найвищою.

2.2 Аналіз соціальної та кадрової політики ПрАТ «Оболонь»

Загальна структура підприємства включає сукупність виробничих, невиробничих і управлінських підрозділів підприємства і показана на рис. 2.3.

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати у процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат у виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених Статутом [28; 29].

Підпорядкованість організаційних одиниць підприємства утворюють організаційну структуру управління.

Для реалізації поставлених цілей у ПрАТ «Оболонь» діє організаційна структура управління.

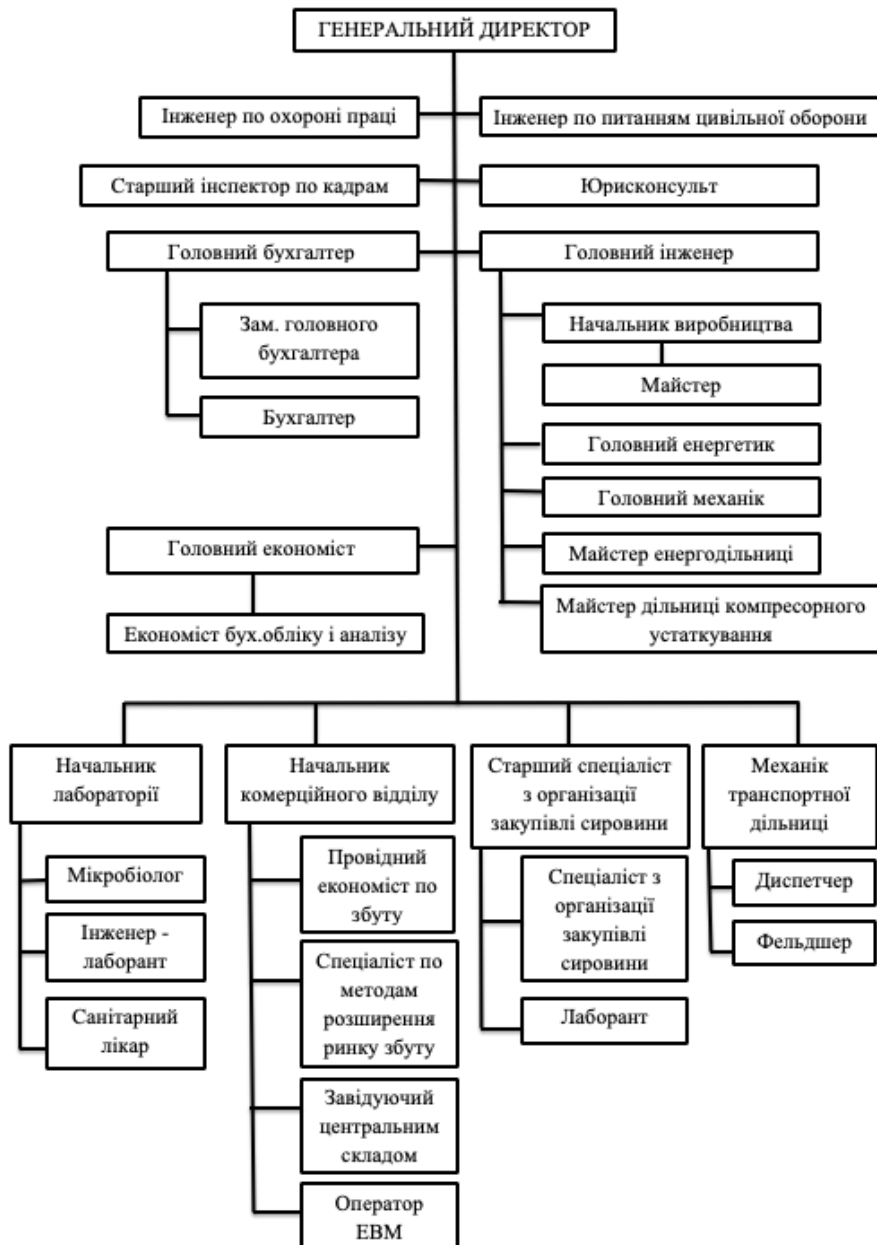


Рис. 2.3. Організаційно-виробнича структура ПрАТ «Оболонь»

Організаційна структура виглядає таким чином.

У підприємстві впроваджено вертикальний поділ, який передбачає три рівні управління:

- ✓ інституційний – генеральний директор;
- ✓ інформаційний (управлінський) – директор технічний, директор з продаж, директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з

матеріально-технічного постачання, директор з економіки, головний бухгалтер, директор з якості;

✓ технічний (операційний) – начальники відділів, головний механік, начальники цехів.

Генеральний директор здійснює оперативне керівництво підприємством, організує і координує роботу підрозділів підприємства, забезпечує виконання планів виробництва продукції, веде переговори і заключає угоди, укладає господарські та інші договори у збут продукції, матеріалів тощо, та придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей, забезпечує виконання договорів та зобов'язань, забезпечує підвищення якості продукції, проводить прийом та звільнення працівників, несе персональну відповідальність за результати роботи підприємства в цілому, його прибутковість. Директор здійснює дії від імені підприємства, представляючи його інтереси перед усіма органами й організаціями.

Технічний директор впроваджує програми удосконалення, реконструкції, технічного переозброєння діючого виробництва, забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, зменшення матеріальних, фінансових і трудових витрат для виробництва продукції, високу її якість, надійність і витривалість в роботі відповідно до державних стандартів. Несе персональну відповідальність за виконання планів виробництва продукції, її якість, за ефективну роботу устаткування, його реконструкцію і модернізацію.

Директор з продажу здійснює керівництво збутом продукції, матеріально-технічним забезпеченням та транспортним обслуговуванням підприємства, забезпечує вивчення і аналіз ринків збуту та планування товарної політики підприємства, контролює виконання планів по постачанню, укладає договори з постачальниками сировини, тари, матеріалів, контролює виробничі запаси сировини і матеріалів і організує їх своєчасне поповнення, організує забезпечення цеху розливу тарою, забезпечує раціональне використання транспортних засобів.

Головний бухгалтер забезпечує раціональну організацію обліку звітності у підприємстві, організовує розрахунки по заробітній платі з працівниками підприємства, відповідає за правильне нарахування і перерахування платежів у державний бюджет, забезпечує своєчасне складання бухгалтерської звітності у основі даних первинних документів і бухгалтерських записів. Керує працівниками бухгалтерії підприємства.

Начальник відділу маркетингу вивчає діяльність конкурентів; визначає і розробляє структуру асортименту; забезпечує збут товарів через товарно-роздрібну мережу; вибирає канали збуту; займається рекламною діяльністю.

Керівник відділу продаж зосереджує свою увагу у максимізації ефективності збуту продукції:

- пошуку партнерів;
- співпраця із дистриб'ютерами та посередницькими мережами;
- організація періодичних поставок готової продукції;
- відповідає за експортну діяльність підприємства тощо.

Менеджер по логістиці забезпечує безперебійні і своєчасні поставки необхідної сировини і матеріалів, необхідних для виробництва, співпрацює із постачальниками, здійснює розмитнення імпортової сировини і забезпечує її доставку до виробничого комплексу.

Керування розробкою перспективних планів розвитку підприємства, реконструкції і модернізації, заходів щодо запобігання шкідливого впливу у навколишнє середовище, дбайливому використанню ресурсів, створенню сприятливих і безпечних умов праці – основні завдання головного інженера.

Головний технолог організовує проведення інвентаризації основних виробничих фондів, визначає застаріле обладнання й об'єкти, що вимагають капітального ремонту, встановлює черговість проведення ремонтних робіт. Бере участь в експериментальних, налагоджувальних і інших роботах по впровадженню і освоєнню нової техніки.

Директор підприємства, директор технічний, директор комерційний та інші головні спеціалісти та начальники підрозділів забезпечують виконання

підлеглими працівниками завдань та обов'язків визначених посадовими інструкціями [30].

Обов'язки працівників основного виробництва полягають у виконанні закріплених за ними операцій технологічного процесу з дотриманням техніки безпеки і технології. Допоміжні робітники виконують функції по забезпеченню виробництва в обсязі, покладеному у них робочими інструкціями.

Кількісні та якісні характеристики персоналу ПрАТ «Оболонь». Станом на 01 січня 2021 року облікова кількість штатних працівників становила 2318 працівників.

Серед загальної кількості штатних працівників у 2020 році нараховувалося керівників – 276 осіб (11,9%), професіоналів та фахівців – 693 осіб (29,9%), технічних службовців – 44 осіб (1,9%), кваліфікованих та інших робітників – 1 305 осіб (56,3%).

У гендерній структурі частка чоловіків (70,7% або 1639 особи) переважає над часткою жінок (29,3% або 679 особа), що обумовлено специфікою виробничої діяльності.

Більшість персоналу – 1404 особи (60,6%) – складають співробітники, що знаходяться в найбільш економічно і соціально активному віці – від 30 до 50 років. [30]

Частка співробітників у віці до 30 років – 222 осіб (9,6%); більше 50 років – 555 особи (23,9%); пенсіонерів за віком – 137 особи (5,9%).

У 2020 році коефіцієнт плинності персоналу склав 12% (при середньому показнику по Україні згідно з загальногалузевими оглядами ЕУ – 19%).

З метою залучення, збереження і мотивування керівників, які мають необхідні навички, знання та компетенції, до досягнення цілей, визначених

Корпоративною стратегією Групи, та встановлення єдиних принципів визначення винагороди керівників, у 2020 році розроблено політику щодо

встановлення розміру базової винагороди та систему управління змінною частиною винагороди керівників – преміювання за досягнення цілей та ключових результатів. Встановлено цілі керівникам.

У таблиці 2.4 було наведено проаналізовано кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу та його склад [30].

Таблиця 2.4

Структура працівників ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 рр.

| Показник | 2020 | | 2021 | | Відхилення | |
|---|------|------|------|------|------------|---------------------------|
| | осіб | % | осіб | % | абсолютне | структурні зрушення, п.п. |
| Середньооблікова кількість штатних працівників: | 2535 | 100 | 2318 | 100 | -57 | -2,2 |
| Непромисловий персонал | 170 | 6,7 | 160 | 6,5 | -10 | -5,9 |
| ПВП, всього | 2365 | 100 | 2318 | 100 | -47 | -1,8 |
| в т. ч. | | | | | | |
| - робітники | 1353 | 57,2 | 1035 | 56,3 | -318 | -23,5 |
| - керівники | 394 | 16,7 | 276 | 11,9 | -118 | -29,9 |
| - спеціалісти | 598 | 25,3 | 693 | 29,9 | 95 | 15,9 |
| - службовці | 20 | 0,8 | 44 | 1,9 | 24 | 1,2 |

Джерело: складено автором на основі [30]

Як свідчать дані таблиці 2.4, середньооблікова кількість штатних працівників ПрАТ «Оболонь» у 2020 році склала 2318 робітників, проти 2535 у 2020 році, тобто чисельність персоналу установи зменшилась на 54 особи.

З даної таблиці можу визначити, що чисельність управлінського персоналу (керівників) у 2021 р. зменшилось на 118 осіб або 29,9% порівняно з 2020 р.

Соціальна політика Групи є важливим інструментом для залучення, утримання, соціального захисту кваліфікованих працівників, чиї професійні вміння на даний момент є унікальними та дефіцитними.

Значною мірою він впливає на створення позитивного мотиваційного клімату на сучасному ринку праці.

Соціальний розвиток та соціальні заходи підприємств Групи включають медичне обслуговування працівників, оздоровлення та

відпочинок працівників та членів їх сімей, утримання об'єктів соціальної інфраструктури, виплату матеріальної допомоги.

На підприємствах Групи діє Етичний Кодекс, який визначає єдині принципи і підходи в сфері корпоративної соціальної відповідальності (у подальшому - КСВ) та благодійності. Кодекс розроблений відповідно до чинного законодавства України.

Продуктивність праці на 1-го працюючого ПВП в 2020 році по відношенню до 2019 року зменшилась на 5%. Темп росту середньомісячної заробітної плати в 2020 році по відношенню до 2019 року склав 113%. За звітний період ріст середньомісячної заробітної плати склав 13%. По всіх структурних підрозділах розробляються графіки змінності. (робота в 2 зміни).

Вікова структура персоналу характеризується часткою людей відповідного віку в загальній чисельності персоналу

Аналіз вікової структури персоналу підприємства є важливою складовою оцінки трудового потенціалу, адже його результати дозволяють, в першу чергу, встановити залежність облікової кількості штатних працівників підприємства від вікових параметрів працюючих, визначити частку працюючої молоді та осіб перед пенсійного віку, зробити висновки щодо старіння працівників.

Вікова структура персоналу ПрАТ «Оболонь» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 рр.

| Вікові категорії | 2020 | | 2021 | | Відхилення | |
|---------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | абсолютне, +/-, осіб | структурні зрушення, п.п. |
| до 30 років | 258 | 10,9 | 222 | 9,6 | -36 | -14 |
| від 30-50 років | 1304 | 55,1 | 1404 | 60,6 | 100 | 7,7 |
| більше 50 років | 1562 | 66 | 555 | 23,9 | -1007 | -64,5 |
| пенсіонери за віком | 152 | 6,4 | 137 | 5,9 | -15 | -9,9 |

Джерело: складено автором на основі [28-30]

Далі розглянемо діаграму за таблицею 2.5.

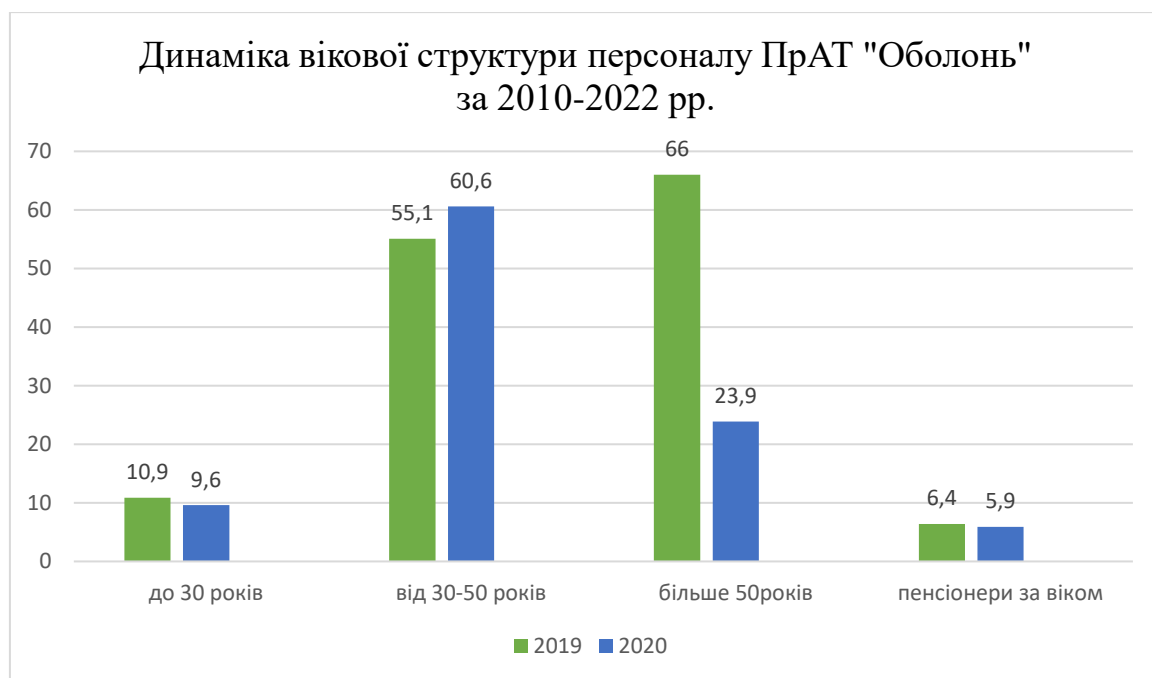


Рис. 2.4. Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

Після аналізу таблиці 2.5, бачимо, що у 2020 році більшість персоналу – 1304 особи (55,1%) – складають співробітники, що знаходяться в найбільш економічно і соціально активному віці – від 30 до 50 років. Частка співробітників у віці до 30 років – 258 осіб (10,9%); до 50 років – 1562 особи (66%); пенсіонерів за віком – 152 особи (6,4%).

У 2021 році більшість персоналу – 1404 особи (60,6%) – складають співробітники, що знаходяться в найбільш економічно і соціально активному віці – від 30 до 50 років.

Частка співробітників у віці до 30 років – 222 осіб (9,6%); більше 50 років – 555 особи (23,9%); пенсіонерів за віком – 137 особи (5,9%).

**Динаміка персоналу ПрАТ «Оболонь» за гендерною ознакою за
2019-2020 рр.**

| Стать | 2020 | | 2021 | | Відхилення | |
|----------|------|------|------|------|------------|---------------|
| | осіб | % | осіб | % | абсолютне | в структурі,% |
| Чоловіки | 1674 | 70,8 | 1639 | 70,7 | -35 | -2,1 |
| Жінки | 691 | 29,2 | 679 | 29,3 | -12 | -1,7 |
| Разом | 2365 | 100 | 2318 | 100 | -47 | 1,9 |

Джерело: складено автором на основі [28-30]

Як видно з таблиці 2.6 основу персоналу заводу складають чоловіки.

Найважливішою характеристикою стану персоналу підприємства є його динаміка. При плануванні додаткової потреби у працівниках обов'язково потрібно враховувати догляд персоналу з підприємства, і число новоприбулих працівників [30].

Рух працівників облікового складу у підприємствах характеризується змінами облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому у роботу та вибуття з різних причин.

Статистична оцінка руху персоналу підприємств здійснюється у підставі таких первинних показників:

✓ кількість прийнятих працівників (особи, зараховані у підприємство наказом (розпорядженням) власника підприємства (установи, організації) у звітному періоді);

✓ кількість осіб, які вибули, - всього, у тому числі з причин: скорочення штатів, за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді; кількість вакансій у кінець звітного періоду.

Розглянемо інформацію, наведену в таблиці 2.7.

Руху кадрів в ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 рр.

| Показники | Од. вим. | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення | |
|---|-------------|-------------|----------|-----------------|----------------|
| | | | | абсолютне, ± | відносне, % |
| Середньооблікова чисельність ПВП | осіб | 2535 | 2318 | -217 | -8,6 |
| Прийнято за рік | осіб | 1045 | 129 | -916 | -87,7 |
| Вибуло за рік, всього | осіб | 897 | 1780 | 883 | 98,4 |
| в т.ч.: | | | | | |
| - за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді | осіб | 12 | 6 | -6 | -50 |
| - з причин скорочення штатів | осіб | 6 | 2 | -4 | -66,67 |
| Облікова кількість працівників на кінець року | осіб | 900 | 902 | 2 | 0,22 |
| Коефіцієнт загального обороту | | 76,6 | 77,0 | 0,1 | x |
| Коефіцієнт обороту по прийому | | 41,2 | 5,2 | -36 | x |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю | | 35,4 | 71,8 | 36,4 | x |
| Коефіцієнт плинності кадрів | | 0,05 | 0,02 | 0,3 | x |
| Коефіцієнт відновлення працівників | | 1,2 | 0,1 | -1,1 | x |
| Коефіцієнт постійності кадрів | | 35,5 | 36,4 | 0,09 | x |
| Коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів | | 8 | 12 | 4 | x |

Джерело: складено автором на основі [28-30]

Дані у табл. 2.6. свідчить про те, що коефіцієнт обороту з прийому у 20210 році в порівнянні з 2020 роком зменшився у 36.

Коефіцієнт плинності кадрів – 0,3.

Для того, щоб проаналізувати ефективність використання робочого часу працівника у ПрАТ «Оболонь» потрібно розрахувати показники.

Дані наведені в таблиці 2.8.

Аналізуючи таблицю 2.7. можу зробити висновки, що:

- у 2020 році відбулося збільшення відпрацювання робочого часу порівняно з 2019 роком на 2,4%;

**Використання робочого часу штатними працівниками ПрАТ «Оболонь»
за 2019-2020 рр.**

| Показник | 2019 | | 2020 | | Відхилення | |
|---|----------|------|-----------|------|-------------------|---------------------------------|
| | люд.-год | % | люд. -год | % | абсолютне, +/- | структурні зрушення, п.п. |
| Фонд робочого часу | 4974000 | 100 | 6920000 | 100 | 1946000 | - |
| Відпрацьований час | 4216660 | 84,7 | 6027000 | 87,1 | 1810340 | 2,4 |
| Невідпрацьований час в т. ч. з причин | 757340 | 15,3 | 893000 | 12,9 | 135660 | -2,4 |
| щорічних відпусток (основних та додаткових) | 642 451 | 12,9 | 744215 | 10,8 | 101764 | 2,1 |
| тимчасової непрацездатності | 54349 | 1,09 | 74532 | 1,07 | 20183 | -0,02 |
| відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін | 57636 | 1,15 | 70251 | 1,01 | 12615 | -0,14 |
| інших відпусток без збереження заробітної плати (у період припинення виконання робіт) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| масових невиходів у роботу (страйків) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| інші причини | 2904 | 0,16 | 3002 | 0,04 | 98 | 3,4 |

Джерело: складено автором на основі [28-30]

- у поточному році відбулося зменшення невідпрацьованого робочого часу на 0,02%;

- у звітному році відбулося збільшення щорічних відпусток на 2,1%.

У загальну ефективність роботи підприємства і показники діяльності управлінської команди впливає рівень використання робочого часу персоналу.

Так, фонд робочого часу всього персоналу підприємства у 2020 році збільшився проти 2019 року на 39%.

Динаміка освітньої структури персоналу наведено у табл. 2.9.

**Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Оболонь»
за 2018-2020 рр.**

| Рівень освіти | 2018 | | 2019 | | 2020 | | Відхилення у структурі, % (2020/2018) |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|---|
| | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | |
| Середня освіта, з них: | 149 | 100,00 | 99 | 100,00 | 90 | -59 | -40 |
| -управлінський персонал | 8 | 5,37 | 8 | 8,08 | 18 | 10 | 225 |
| -виробничий персонал | 75 | 50,34 | 70 | 70,71 | 72 | -3 | -4 |
| Професійно- технічна освіта, з них: | 168 | 100,00 | 114 | 100,00 | 78 | -90 | -54 |
| - управлінський персонал | 34 | 20,24 | 33 | 28,95 | 23 | -11 | -33 |
| -виробничий персонал | 100 | 59,52 | 85 | 74,56 | 55 | -45 | -45 |
| Неповна вища освіта, з них: | 376 | 100,00 | 366 | 100,00 | 332 | -44 | -12,66 |
| -управлінський персонал | 99 | 26,33 | 108 | 29,51 | 114 | 15 | 15 |
| -виробничий персонал | 213 | 56,65 | 218 | 59,56 | 218 | 5 | 2,35 |
| Базова вища освіта, з них: | 1131 | 100,00 | 1238 | 100,00 | 1146 | 15 | 1,3 |
| -управлінський персонал | 101 | 8,93 | 111 | 8,97 | 192 | 91 | 190 |
| -виробничий персонал | 637 | 56,32 | 643 | 51,94 | 418 | -219 | -45 |
| Повна вища освіта, з них: | 645 | 100,00 | 697 | 100,00 | 569 | -76 | -12 |
| -управлінський персонал | 330 | 51,16 | 340 | 48,78 | 145 | -185 | -57 |
| -виробничий персонал | 872 | 135,19 | 898 | 128,84 | 691 | | 2,98 |

Джерело: Укладено автором за даними підприємства

Відповідно до даних табл. 2.9 у 2019 році зменшилася кількість працівників з середньою освітою на 50 осіб у порівнянні з 2018 роком, що призвело до зменшення на майже 34%. Аналогічно зменшилася чисельність працівників з професійно-технічною освітою у досліджуваних роках, так у

2018 кількість осіб становила 168, у тому числі управлінського персоналу – 34 особи та 100 виробничого персоналу, а у 2019 році відбулося зменшення до 114 осіб, в тому числі управлінського персоналу – 33 особи та 85 виробничого персоналу. Отже, відбулося загальне зменшення на 54 особи, найбільше зменшилося виробничого персоналу на 15%.

У структурі працівників з неповною вищою освітою істотних змін не відбулося у 2019р.

Натомість, структурні зрушення відбулися серед представників з базовою вищою освітою та з повною вищою освітою. Так у 2018 році працівників з базовою вищою освітою було 1131, а у 2019 – 1238 осіб, а це означає, що відбулося збільшення на 10%. Серед працівників з повною вищою освітою також відбулося аналогічне зростання, але на 8 %, що в результаті призвело до збільшення на 52 особи і в результаті їх кількість у 2019 році становила 697 осіб.

Такі структурні зрушення пояснюються зацікавленістю керівництва підприємства у кваліфікованих кадрах, підтримкою з боку підприємства та високою вмотивованістю працівників.

Означена тенденція зберіглась і у наступному році. Проте найбільших змін відчули управлінські кадри. ПрАТ «Оболонь» зберегло та підтримало працівників, що набувають вищу освіту, тому скорочення персоналу у цій групі не відбувалось, навіть кількість збільшено на 15 осіб.

З метою удосконалення компетенцій працівників управлінської ланки в ПрАТ «Оболонь» постійно проводяться семінари, тренінги та різні види навчання.

Таблиця 2.10

Навчання працівників з управління ПрАТ «Оболонь»

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------|------|------|------|
| Робітники | 2 | 3 | 1 |
| Спеціалісти, керівники | 29 | 31 | 112 |

Джерело: Укладено за даними підприємства

Найбільш активно на підприємстві використовувались мікросертифікатні курси, тривалістю 3 календарних місяці.

Таблиця 2.11

Кількість коштів на підготовку (навчання) і перепідготовку кадрів в ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

| Категорія | 2019 | 2020 | Відхилення 2020/2019 |
|---------------------------|--------|--------|----------------------|
| Керівники середньої ланки | 50800 | 91200 | +40400 |
| Спеціалісти | 34200 | 27540 | -6660 |
| Службовці | 36900 | 27690 | -9210 |
| Робітники | 26200 | 14110 | -12090 |
| Всього | 148100 | 160540 | +12440 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Між тим зафіксовано зниження рівня задоволення працею у харчовій промисловості, підвищення плинності кадрів, зростання рівня навантаження, а також інші негативні зміни у кадровій політиці.

2.3. Оцінка впливу іміджевих інструментів на управління персоналом

Для того аби встановити категорії працівників праця яких найбільше залежить від іміджу скористуємося попередніми даними аналізу. З цією метою застосуємо методичний підхід з ранжування за допомогою оцінки експертів.

Таблиця 2.12

Експертна оцінка значущості іміджу для персоналу ПрАТ «Оболонь» за категоріями

| Працівник | Середній вік | Місце в рейтингу | | | | |
|----------------------------|--------------|------------------|---------|----------------|-------------|---------------|
| | | Освіта | Етичний | Комунікаційний | професійний | Інформаційний |
| дирекція | 49 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Менеджмент середньої ланки | 54 | 12 | 6 | 6 | 4 | 8 |
| спеціалісти | 42 | 8 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| службовці | 43 | 1 | 8 | 8 | 4 | 6 |

Джерело: Укладено автором

Тепер проведемо таку ж оцінку в напрямку пошуку перспективних кандидатур у рекрутингу та проявлені тенденції у плинності цих категорій.

Таблиця 2.13

Оцінка рівня задоволеності наявним персоналом

| Категорія працівників | Середній вік | Місце в рейтингу | | | | |
|----------------------------|--------------|------------------|---------|----------------|-------------|---------------|
| | | Освіта | Етичний | Комунікаційний | професійний | Інформаційний |
| Пошук кандидатур | | | | | | |
| дирекція | 42-49 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Менеджмент середньої ланки | 35-40 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| спеціалісти | 35-40 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| службовці | 35-40 | 5 | 5 | 6 | 4 | 6 |
| Поточна плинність | | | | | | |
| дирекція | 42-70 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Менеджмент середньої ланки | 40-55 | 8 | 5 | 6 | 5 | 6 |
| спеціалісти | 35-45 | 6 | 6 | 8 | 6 | 8 |
| службовці | 35-55 | 8 | 6 | 8 | 6 | 8 |

Джерело: Укладено автором

Як ми бачимо із попередніх даних таблиці найгірше із іміджем ситуація у керівників середньої ланки. До того ж видно, що саме ця категорія має середній вік 54 роки, тобто це свідчить, що менеджмент має достатній досвід у роботі. Це означає, що причина низького іміджу полягає у чомусь іншому. З'ясуємо тепер якого саме відділу це стосується найбільше.

Таблиця 2.14

Оцінка іміджу менеджменту середньої ланки

| Працівник | Місце в рейтингу | | | | | | Середня оцінка |
|---|------------------|--------|---------|----------------|-------------|---------------|----------------|
| | вік | Освіта | Етичний | Комунікаційний | професійний | Інформаційний | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Начальник лабораторії | 9 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3,8 |
| Начальник відділу організації закупівлі | 5 | 8 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|-----|---|---|-----|---|---|-----|
| Начальник комерційного відділу | 4 | 8 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2,7 |
| Начальник відділу транспортування та логістики | 4 | 3 | 8 | 8 | 4 | 6 | 3,4 |
| Головний енергетик | 4 | 9 | 6 | 6 | 4 | 8 | 4,0 |
| Головний механік | 6 | 9 | 6 | 8 | 6 | 7 | 4,5 |
| Начальник юридичного відділу | 5 | 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,2 |
| Головний економіст | 6 | 8 | 4 | 7 | 4 | 4 | 3,7 |
| Заступник бухгалтера | 5 | 8 | 6 | 6 | 4 | 4 | 3,7 |
| Середня оцінка | 5,3 | 7 | 5 | 5,3 | 4 | 5 | x |

Джерело: Укладено автором

Наведені результати експертного оцінювання дозволяють виявити наступне:

- освіта є найвагомим чинником іміджу на підприємстві, але саме вона не задовольняє сучасному рівню потреб;
- підприємство потребує омолодження вікової цензу в категорії менеджменту середньої ланки. Найбільше це стосується головного економіста та начальника лабораторії;
- потребують розвитку комунікаційні навички менеджменту середньої ланки;
- для відділу головного механіка та головного енергетика необхідно звернути увагу на розвиток рівня освіти керівника.

Для уточнення результатів проведемо оцінку індивідуального професійно-комунікаційного іміджу головного енергетика, головного механіка та головного економіста підприємства і заступника головного бухгалтера.

**Оцінка професійно-комунікаційного іміджу менеджерів середньої ланки
ПрАТ «Оболонь» (бали,5 – макс)**

| Перелік якостей | Оцінка експертів | | Середня оцінка по якості | Ваговий коефіцієнт | середньозважена |
|---|--------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------|
| | Підлеглих (3 експ) | Колег, рівних за посадою (3 екс) | | | |
| <i>Тарас Шекета, головний економіст</i> | | | | | |
| Знання технології виробництва | 4 | 4 | 4 | 0,1 | 1,2 |
| Знання госпрозрахунку та фінансування | 4 | 5 | 4,5 | 0,15 | 2,025 |
| Намагання раціоналізувати виробництво | 3 | 3 | 3 | 0,05 | 0,45 |
| Вміння вирішувати нові виробничі завдання без залучення додаткових ресурсів | 4 | 5 | 4,5 | 0,2 | 2,7 |
| Володіння методами стимулювання | 3 | 4 | 3,5 | 0,1 | 1,05 |
| Вміння привертати до себе людей | 4 | 5 | 4,5 | 0,15 | 2,025 |
| Впевненість у собі | 5 | 5 | 5 | 0,1 | 1,5 |
| Надання допомоги колегам, підлеглим | 3 | 3 | 3 | 0,05 | 0,45 |
| Честолюбні наміри | 5 | 5 | 5 | 0,1 | 1,5 |
| ВСЬОГО | 11,6 | 13 | 12,6 | 1 | 12,9 |

Джерело: Укладено автором

Аналогічна оцінка професійно-комунікаційного іміджу головного енергетика та механіка становила 12,1 – тобто практично однакові результати.

Розглянемо рівень етичності стосунків із підлеглими означених менеджерів середньої ланки.

**Оцінка етичності стосунків керівного складу з підлеглими
ПрАТ «Оболонь» (5 балів – макс)**

| Критерії | Оцінка експертів | | Середня оцінка по якості | Ваговий коефіцієнт | середньозважена |
|---|------------------|----------|--------------------------|--------------------|-----------------|
| | Колеги | підлеглі | | | |
| <i>Лоншакова М. І., зав. лабораторією</i> | | | | | |
| Дотримання етично відповідальних принципів | 5 | 4 | 4 | 0,4 | 5,2 |
| дотримання законів, стандартів та процедур, формування прихильності | 4 | 4 | 4,5 | 0,2 | 2,5 |
| Адекватне реагування на помилки, неналежна поведінка | 3 | 3 | 3,5 | 0,4 | 3,8 |

Джерело: Укладено автором

Решта менеджерів середньої ланки: головний економіст, заст. головного бухгалтера, головний енергетик та головний механік також пройшли оцінювання, результати представлено у зведеній таблиці.

Отримавши результати оцінки внутрішнього іміджу менеджерів середньої ланки ми можемо зробити наступні висновки:

- для розвитку освітньої компоненти головному енергетику та головному механіку можна рекомендувати набути додаткових знань за рахунок тренінгів на базі сучасних технологічних процесів на виробництві;

- для розвитку етично-комунікативних підходів у спілкуванні та роботі начальнику лабораторії Лоншаковій М.І., головному економісту, головному механіку та начальнику відділу транспортування та логістики можна порадити індивідуальні консультації із психологом;

- розширення професійної компоненти іміджу можна рекомендувати головному механіку спеціалізовані тренінги із специфіки діяльності в харчовій промисловості;

- також слід зауважити, що весь склад менеджменту середньої ланки ПрАТ «Оболонь» потребує розвитку представницько-інформаційних характеристик та створення персональних сторінок у внутрішніх інформаційних системах комунікації, наприклад: «сторінка довіри».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» встановлено, що підприємство дещо втрачає ринкові конкурентні позиції і намагається поліпшити економічні показники за рахунок скорочення персоналу та підвищення рівня навантаження на 1 штатну одиницю.

Разом із тим, значна частина співробітників – 19,1% було переведено на режим роботи «онлайн», що знайшло віддзеркалення у рівні оплати – її знижено від 10 до 25% у цій групі.

Також було помічено наступну тенденцію в управлінні персоналом:

- протягом декількох попередніх років було здійснено омолодження керівного складу підприємства. Ротація відбулась на користь вікової категорії 39-47. Літніх керівників, що досягли пенсійного віку було уведено до складу Наглядової ради підприємства.

Проте потребує уваги якість іміджевих характеристик менеджерів середньої ланки. Найбільшої уваги потребує освітня компонента та етично-комунікативна здатність.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІНСЬКІ НАПРЯМКИ ПОСИЛЕННЯ ІМІДЖУ ПРАЦІВНИКІВ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Визначення управлінських інструментів посилення іміджу персоналу для конкурентоспроможності підприємства

Імідж підприємства як посередник у спілкуванні з діловими партнерами, покупцями, працівниками створюється шляхом цілеспрямованого стратегічного планування діяльності підприємства, метою якого є не лише отримувати прибуток, але й служити суспільству своєю діяльністю, компетентно та якісно здійснюючи свою діяльність. Існуючі концепції створення іміджу підприємства одноголосно стверджують, що основою іміджу є його місія, бачення та корпоративна філософія, які визначають цілі та завдання діяльності підприємства.

Проте, в все більш актуальним для формування позитивного іміджу компанії набуває чинник формування позитивного іміджу персоналу, його професійності, толерантності, комунікабельності, ділових та соціальних якостей.

Сьогодні можна спостерігати, що конкуренція між підприємствами досить часто ведеться не на рівні цін та якості продукції, а на рівні іміджу підприємства. Все більшої гостроти набуває конкуренція між підприємствами за якісний, професійний персонал.

Тож визнаючи цей факт, потенціальний працівник спонукається до розвитку свого іміджу на ринку праці, позиціонуючи себе як професіонала із достатнім або кращим рівнем освіти, належним та розгалуженим досвідом, відповідним рівнем культури спілкування, мовлення та комунікації [31].

Сильний імідж підприємства і вироблюваних ним товарів є найважливішою стратегічною і конкурентною перевагою підприємства.

Створення і підтримка сильного іміджу вимагає великих витрат, тривалого часу, що сприяє виникненню протиріччя між необхідністю постійно мати досить високий прибуток і довгостроковими інвестиціями в імідж, які не дають швидкої віддачі. Але потрібно розуміти, що якщо одного разу підприємство поступиться ринковими позиціями, то повернутися на них буде вкрай складно, практично неможливо.

Але, формування позитивного або конкурентного іміджу працівника здобувається за рахунок двосторонніх зусиль: власне самого працівника та підприємства.

Мотив працівника у формуванні свого іміджу полягає у прагненні зайняти достойне місце на ринку праці і запропонувати свої послуги за найкращі умови. Тож його формування відбувається значною мірою поза межами місця роботи: попередня професійна освіта, набуття додаткових вмінь, виховання у сім'ї, навички спілкування з колегами [32].

Зацікавленість підприємства в розвитку іміджу працівника полягає у необхідності отримати кращі складові свого сукупного корпоративного іміджу та таким чином, забезпечити конкурентні переваги на галузевому ринку.

Увага працівника та підприємства у формуванні іміджу збігається в площині освіти та ділових якостей.

Підвищення конкурентоспроможності шляхом поліпшення іміджу компанії є комплексним рішенням для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Заходи щодо поліпшення іміджу можуть мати досить високі витрати, результат яких буде відчутним не відразу. Для сприйняття іміджу зовнішнім оточенням необхідний час, тому керівництву підприємства необхідно заздалегідь продумати те, як сформований ним імідж впливатиме на діяльність підприємства через деякий період, ураховуючи при цьому вплив решти зовнішніх та внутрішніх чинників на функціонування підприємства.

Позитивний корпоративний імідж організації як роботодавця відкриває підприємству доступ до висококваліфікованих кадрів, які, своєю чергою, формують та поліпшують решту внутрішніх конкурентних переваг компанії.

Таблиця 3.1

Спільні мотиви розвитку іміджу підприємства та працівника

| Показники | Складові |
|------------------------|---|
| Інвестори | <ul style="list-style-type: none"> – підвищення інвестиційної привабливості компанії; – підвищення рівня довіри серед інвесторів; – зростання вартості акцій; – залучення закордонних інвестицій; – поліпшення фінансової стійкості підприємства; – залучення додаткових коштів для фінансування нових проєктів |
| Партнери/постачальники | <ul style="list-style-type: none"> -встановлення вигідних умов для співробітництва; – доступ до джерел рідкісних та унікальних ресурсів; – підвищення рівня довіри до підприємства; – зниження витрат на виробництво, збут та реалізацію продукції; – забезпечення наявності продукції підприємства в більшості роздрібних мереж із кращим плейсментом; – укладання договорів співробітництва з міжнародними компаніями; – сприяння виходу на нові ринки |
| Споживачі | <ul style="list-style-type: none"> -підсилення лояльності клієнтів; – ідентифікація продукції підприємства серед аналогічних товарів конкурентів; – інформування про діяльність компанії (її місію, цінності, корпоративну культуру тощо); – формування більш ефективної цінової політики; – збільшення життєвого циклу продукції компанії; – підтримання зацікавленості до нової продукції та нових проєктів компанії; – формування позитивного враження від покупки продукції компанії |
| Персонал | <ul style="list-style-type: none"> -формування лояльності працівників до компанії; – підвищення мотивації співробітників; – доступ до кваліфікованих кадрів; – збільшення можливостей вибору під час рекрутингового процесу; – підвищення ефективності роботи |

Джерело: Укладено за [34; 35]

У процесі формування конкурентних переваг компанія може вдатися до таких засобів, як: підвищення кваліфікації персоналу, впровадження новітніх технологій виробництва, розширення збутової мережі, використання інноваційних технологій управління, впровадження екологічної політики на підприємстві, безвідходного виробництва, менеджменту якості на виробництві тощо.

Усі ці заходи так чи інакше можуть впливати на формування позитивного іміджу компанії, який, на нашу думку, є одним із головних чинників конкурентоспроможності підприємства. Саме імідж організації впливає на свідомість споживачів, партнерів, конкурентів тощо. Під час формування корпоративного іміджу керівництво організації має враховувати, що результат після заходів щодо поліпшення іміджу компанії проявляється лише через певний період часу та спрямований на довгострокову перспективу.

Процес формування іміджу має певні особливості для різних видів підприємств. Імідж створюють з урахуванням особливостей потреб і запитів основних груп споживачів. Кожна із цільових груп сприймає підприємство з власного погляду. Привабливими для різних суб'єктів можуть бути діаметрально протилежні характеристики [38].

Для населення такими аспектами є: можливість працевлаштування за певною спеціальністю, рівень заробітної плати, соціальний захист, доступність житла, транспортне сполучення, соціальні гарантії.

Для суспільства це – надходження до бюджету, участь підприємства у вирішенні важливих економічних, соціальних, екологічних та інших проблем.

Для покупців це – гарантії якості продукції, які підтверджуються якістю вже придбаної продукції; відповідність ціни й якості; наявність сервісу; можливість консультаційної підтримки щодо покупки, система скидок тощо.

Для контрагентів це – надійність і конструктивність роботи (дотримання термінів і умов за договірними зобов'язаннями; швидкість реагування на замовлення; умови, терміни постачання й оплати; рівень сервісу, довгостроковість угод тощо).

Для потенційних інвесторів це – рівень платоспроможності і фінансової стійкості, наявність та доступність ресурсів (кваліфікованих кадрів, природних видів сировини тощо), наявність особливих, унікальних видів

робіт, рівень розвитку місцевої транспортної, інформаційної та іншої інфраструктури, рівень забруднення навколишнього середовища тощо [39].

Таким чином, для громадян важливими є соціальні чинники, а для бізнесменів (інвесторів, партнерів, конкурентів) – економічні, і це означає, що для успішної комунікації з різними цільовими групами потрібні різноаспектні складники іміджу.

Поведінка персоналу, його ставлення до роботи і клієнтів, корпоративна культура – усе це суттєво впливає як на процеси розроблення іміджу, так і на можливості його ефективного реалізації. Зусилля для формування іміджу повинні спрямовуватися на внутрішню та зовнішню аудиторію.

Імідж персоналу – це узагальнений образ всіх працівників, що розкриває їх: компетентність – мобільність, організованість, кваліфікованість, поінформованість, комунікабельність, вимову; соціально-демографічні, фізичні дані – вік, стать, рівень освіти, наявність чи відсутність фізичних недуг; візуальний імідж – діловий стиль одягу, зачіска, обмежене використання прикрас та косметики [40].

Корпоративний імідж є складовою загального іміджу, тому до суб'єктів які найбільш ефективно формують його відносимо працівників (наявних та колишніх) – 60% та громадськість – 40%, рада директорів – 25%, скільки більшість обрала саме ці варіанти відповідей, а найменший відсоток належить акціонерам 4%, що свідчить про незначний вплив на формування корпоративного іміджу підприємства .

Найважливішими чинниками впливу на формування внутрішнього іміджу компанії, на думку працівників, є: політика підприємства щодо розвитку і навчання персоналу (89,9%), мотивація персоналу(70,3%), політика підприємства щодо планування кар'єри (39,8%) [40] .

Серед чинників, які на думку опитаних найбільш впливають на корпоративний імідж, перевагу отримали: імідж підприємства як роботодавця (70%), корпоративна культура (66,4%), внутрішній емоційний

клімат компанії (54,6%), імідж персоналу (50%). Проте імідж товару та ділова репутація, на думку респондентів не мають значного впливу на формування корпоративного іміджу.

Розвиток персоналу в компанії має передбачати: проведення навчання для керівників усіх рівнів з питань управління персоналом та інструментів мотивації, курси підвищення кваліфікації для нижчого рівня менеджменту, тренінги з командостворення з елементами конкуренції для окремих відділів тощо [42-44].

До основних каналів, які ще можуть бути задіяні в ПрАТ «Оболонь» для управління іміджем персоналу, пропонуємо застосування наступних інструментів:

Для категорії «керівництво»:

- Акцентувати уваги на зовнішньому іміджі за рахунок формування позитивного сприйняття через ЗМІ;
- Розвивати соціальну підтримку на внутрішньому іміджі, що посилить лояльність персоналу

Для категорії «менеджмент середньої ланки»:

- Розвивати рівень освіти;
- Вдосконалювати навички спілкування;
- Посилювати комунікабельність та поінформованість;
- Застосовувати безконфліктні та психологічні засоби спілкування;

Для спеціалістів:

- Дотримання корпоративної культури;
- Вдосконалення рівня освіти та професійних навичок;
- Активність у розвитку іміджу.

З метою вдосконалення управління іміджем персоналу ПрАТ «Оболонь» ми пропонуємо впровадження такого інструменту нематеріального мотивування до розвитку власного іміджу працівника як створення «картки іміджу працівника», яку можна вести силами відділу

кадрів за допомогою соціальних медіа (соціальні мережі: Facedook, Telegram, Viber, Instagram, LinkedIn, Yutube канал, форуми, корпоративні блоги).[44]

До загального переліку засобів управління, моніторингу та контролю іміджу персоналу та «персональної картки іміджу» пропонується наступна схема:

- *Створення Youtube каналу/ Faceвоок.* Створення спільноти у соціальній мережі Facebook дасть змогу не лише подавати інформацію про вакансії, але й показувати як живе компанія, які заходи проводить тощо. Для того щоб охоплювати більшу аудиторію варто здійснювати: налаштування реклами та синхронізацію зі спільнотами вищих навчальних закладів, що збільшить охоплення аудиторії й відповідно кількість підписників та кандидатів на вакантну посаду;

- *Сторінки в Instagram.* Для цього потрібно: синхронізувати наявну інформацію із Facebook; регулярно публікувати нову інформацію, запускати рекламні ролики та проводити прямі ефіри; влаштувати Giveaway для активності підписників та залучення нової аудиторії; створити окремої сторінки, щодо працевлаштування в компанії та знайти спеціаліста, який буде її регулярно вести ;

- *Створення сайту персоналу.* створити спільноту в соціальній мережі LinkedIn. Для цього потрібно здійснити такі кроки: постійно оновлювати контент; розміщувати інформацію, що стосується лише професійного характеру. Створення сайту персоналу дасть змогу створити привабливий імідж компанії для потенційних та теперішніх співробітників шляхом демонстрації унікальності корпоративної культури компанії і її ключових особливостей, цікавих пропозицій і програм, що діють в компанії. Таким способом можна залучати пасивних кандидатів і застосовувати гнучкий підхід до управління вакансіями;

- *Проведення флешмобів.* Потрібно придумати хештег, який допоможе передавати естафету у обміні інформацією. Така ініціатива допоможе

працівникам проявити себе та набратись впевненості, а суспільству дізнатись про компанію;

- *Ярмарки вакансій та дні відкритого спілкування.* Організація ярмарок вакансій і днів відкритих дверей дасть змогу мати канал живого спілкування і залучати молодих перспективних фахівців потрібної спеціалізації. З кожним роком даний канал ставатиме дедалі різноманітнішим. Формат діалогів доповнюватиметься квестами;

- *Застосування ЗМІ зовнішніх та внутрішніх* - дають можливість залучати талановиту молодь, та головне, вони формують певну впізнаваність, довіру, лояльність до компанії у різних аудиторій;

- *Проведення командних та семінарів-симуляторів, ділових ігор.* На нашу думку, багато з таких інструментів виконуватимуть підтримуючу роль у формуванні корпоративного іміджу, однак компаніям не варто і недооцінювати ці канали, адже вони можуть допомогти створити потрібний образ компанії як роботодавця в суспільстві;

- *Корпоративне навчання.* Цей засіб має бути пристосовано по індивідуальних потреб працівників, які виявляються в процесі дослідженні, моніторингу та предметного аналізу.

Це необхідно компанії для: формування стратегії репутаційного менеджменту та визначення найбільш проблемних сайтів; зростання кількості згадувань компанії з різних інформаційних приводів; перетворення джерела негативу в джерело позитиву без зміни його позицій в ТОПі Google і Yandex; підвищення довіри до компанії і формування їй іміджу надійного роботодавця; збільшення кількості потенційних співробітників, що бажають працювати в серйозній і надійної компанії.

Відповідно до проведеного аналізу та виявлених проблем іміджетворення персоналу у середньої ланки менеджменту ми склали перелік заходів, які можуть бути реалізовані у першу чергу у якості інструменту управління.

**Пропозиції з мікро-тренінгів для розвитку персонального іміджу
працівників ПрАТ «Оболонь»**

| Агенція | Тривалість курсу | Зміст тренінгу | Кількість осіб | вартість |
|------------------------------------|------------------|---|----------------|-------------------|
| Група Consaltsng | 18 годин | Методи формування та підтримки іміджу Помилки формування іміджу Публічна діяльність керівника Методи підвищення ефективності публічних виступів | 3 | 40000 |
| Центр підготовки персоналу | 18 годин | Методи взаємодії з колективом Попередження помилок при проведенні планерок, засідань нарад, інструктажів Алгоритми ефективної взаємодії із колективом | 3 | 36000 |
| | 24 години | Імідж – як компонент успіху Стиль письмової комунікації Вербальний імідж Психонейролінгвістика | 4 | 30000 |
| Персональний тренер Глухончук І.М. | 16 годин | Підлаштування як основа впливу Тренінг впевненості в собі | 4 | 24000*4= 96000 |

Джерело: Укладено автором [38-41]

Витрати на розвиток іміджу працівників компанії в соцмережах представлено в табл.3.3.

Посилення публічних засобів іміджу працівників ПрАТ «Оболонь»

| Виконавець/тренер | Тривалість | Зміст роботи | Кількість осіб | вартість |
|---|-------------|--|----------------|----------|
| Вісник «Оболонь» | щомісячно | Висвітлення інформації про участь у суспільних та місцевих заходах | 3 | 5000 |
| Інтернет-сторінка | постійно | | 3 | 5000 |
| Популяризація на національних площадках присутності | Що 3 місяці | участь у добродійних та волонтерських заходах, | 1 | 40000 |
| Відділ кадрів | щомісячно | Управління сторінкою іміджу працівника | 1 | 90000 |

Джерело: Укладено автором [63; 64]

Таким чином витрати на укріплення іміджу працівників середньої ланки менеджменту становитимуть 340000 грн.

3.2. Оцінка ефектів від розвитку іміджу персоналу ПрАТ «Оболонь»

Пропозиції щодо розвитку іміджу персоналу, зокрема менеджерів середньої ланки ПрАТ «Оболонь» потребують обґрунтування на предмет визначення прогнозованого значення приросту чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), які відбудуться після цього. З метою прогнозування було створено експертну групу із 7 фахівців досліджуваного підприємства, які висловили свої точки зору на можливий приріст результативного показника. Їх прогнози потребують перевірки на типовість і надійність, для чого необхідно розрахувати їх середнє квадратичне відхилення за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення приросту чистого доходу від реалізації продукції (у відсотках);

x_i – приріст чистого доходу за прогнозом i -го експерта (у відсотках);

\bar{x} – середня величина приросту чистого доходу (у відсотках);

n – кількість експертів у групі (осіб).

Далі обчислюється коефіцієнт варіації (v_σ):

$$v_\sigma = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

Якщо його значення не перевищує 33%, то сукупність думок експертів можна вважати узгодженими. У протилежному випадку групу експертів необхідно розформувати і створити нову, адже їм не вдалось дійти згоди щодо своїх оцінок.

В табл. 3.6 представлено прогнозовані значення приросту чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Оболонь» та проміжні результати розрахунків, які в подальшому знадобляться для визначення середнього квадратичного відхилення.

Таблиця 3.4

Прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства та проміжні результати розрахунків для обчислення середнього квадратичного відхилення

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Разом |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Приріст чистого доходу від реалізації продукції (у відсотках) | 0,09 | 0,09 | 0,12 | 0,10 | 0,13 | 0,13 | 0,11 | X |
| Середній приріст | 0,11 | | | | | | | |
| Відхилення | -0,02 | -0,02 | 0,01 | -0,01 | 0,02 | 0,02 | 0,00 | |
| Квадрат відхилення | 0,0004 | 0,0004 | 0,0001 | 0,0001 | 0,0004 | 0,0004 | 0,0000 | 0,0018 |

Скориставшись формулою, розрахуємо середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,0018}{7}} = 0,016\%$$

За формулою (3.5) знайдемо коефіцієнт варіації:

$$v_{\sigma} = \frac{0,016}{0,11} \cdot 100 = 14,6\%$$

Фактичне значення коефіцієнта варіації становить 14,6%, що нижче за 33%, тому робимо висновок про узгодженість думок експертів та придатність їх оцінок для потреб прогнозування.

Усереднений прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства внаслідок реалізації заходів з розвитку керівників можна розрахувати за формулою:

$$x = \frac{O + 4 * B + П}{6}, \quad (3.3)$$

де O, B, П – оптимістичний, найбільш вірогідний, песимістичний прогнози результативного показника (у відсотках).

Для початку в табл. 3.5 прогнозовані прирости чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» розташуємо від мінімального до максимального значення.

Таблиця 3.5

Ранжування величин прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства

| | | | | | | | |
|----------|--------------------|------|------|-----------------|------|------|--------------------|
| Величина | 0,09 | 0,09 | 0,10 | 0,11 | 0,12 | 0,13 | 0,13 |
| Прогноз | Песимістичний П | | | Вірогідний В | | | Оптимістичний О |

Здійснивши підстановку у формулу, отримаємо наступний результат:

$$x = \frac{0,09 + 4 \cdot 0,11 + 0,13}{6} = 0,11\%$$

Таким чином, унаслідок впровадження запропонованих заходів, які спрямованих на розвиток іміджу керівників підприємства, приріст його чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) буде становити 0,11%, або:

$$5549706 \cdot 0,0011 = 6104,7 \text{ (тис.грн.)},$$

де 5549706 тис. грн. – це розмір чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за даними фінансової звітності у 2020 році.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства за проектом складе:

$$5549706 + 6104,7 = 5555810,7 \text{ (тис.грн.)}$$

За даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» досліджуваного підприємства в 2020 році розмір його повних витрат становить 5150895 тис. грн., з яких 927161,1 тис. грн. – постійні, а 4223733,9 тис. грн. – змінні витрати. Приріст останніх у відсотковому виразі буде таким самим, як і приріст чистого доходу від реалізації продукції, а його (приросту) величина буде дорівнювати:

$$4223733,9 \cdot 0,0011 = 4646,1 \text{ (тис.грн.)}$$

Заходи з розвитку іміджу керівництва ПрАТ «Оболонь» потребують витрат у розмірі 340 тис. грн., тож величина приросту повних витрат за проектом буде такою:

$$4646,1 + 340 = 4986,1 \text{ (тис.грн.)}$$

Повні проектні витрати підприємства прогнозуються на рівні:

$$5150895 + 4986,1 = 5155881,1 \text{ (тис.грн.)}$$

Прогнозований приріст прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства складатиме:

$$6104,7 - 4986,1 = 1118,6 \text{ (тис.грн.)}$$

Його величина в проєктному році буде становити:

$$398811 + 1118,6 = 399929,6 \text{ (тис.грн.)},$$

де 398811 тис. грн. – це розмір прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за даними фінансової звітності у 2020 році.

Приріст чистого прибутку підприємства після оподаткування дорівнюватиме:

$$1118,6 \cdot (100\% - 18\%) = 917,2 \text{ (тис.грн.)},$$

де 18% – це ставка податку на прибуток, що діє момент проведення досліджень.

Підсумуємо попередні розрахунки та представимо їх в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від запланованих заходів з розвитку іміджу працівників ПрАТ «Оболонь»

| № | Приріст показників | Значення в тис. грн. |
|---|---|----------------------|
| 1 | Чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 6104,7 |
| 2 | Повних витрат на виробництво та реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) | 4986,1 |
| 3 | Прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1118,6 |
| 4 | Чистого прибутку | 917,2 |

Наостанок, визначимо вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності досліджуваного підприємства. Чистий дохід від реалізації його продукції зросте на 0,11%, а розмір повних витрат за рахунок приросту змінних і початкових інвестицій зросте на 0,10%. Як наслідок,

приріст прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» становитиме 0,28%, або 1118,6 тис. грн. Після оподаткування підприємство отримає приріст чистого прибутку в розмірі 917,2 тис. грн., а загальна його величина за проектом буде дорівнювати 339531,2 тис. грн. Рентабельність продукції, хоча несуттєво, але також зростає – з 7,74% до 7,76%, або на 0,02%.

Таблиця 3.7

Вплив заходів розвитку іміджу працівників на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

| Показники | 2020 рік | Проект | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення, % |
|---|----------|-----------|----------------------|------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 5549706 | 5555810,7 | 6104,7 | 0,11 |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 5150895 | 5155881,1 | 4986,1 | 0,10 |
| Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 398811 | 399929,6 | 1118,6 | 0,28 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 338614 | 339531,2 | 917,2 | 0,27 |
| Рентабельність продукції, % | 7,74 | 7,76 | 0,02 | x |

Узагальнюючи зазначене, робимо висновок, що запропоновані заходи розвитку іміджу працівників підприємства мають прийнятні показники економічної ефективності, а також справлятимуть позитивний вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь», і тому рекомендовані до впровадження.

Висновки до розділу 3

Позитивний імідж працівника не може формуватися неочікувано, над ним необхідно працювати щоденно і наполегливо.

Однією з основоположних характеристик позитивного іміджу працівника є професіоналізм: полягає у ґрунтовній професійній підготовці, найліпшому виконанні дорученої справи, безперервному вдосконаленні, підвищенні кваліфікації, самоаналізі і самоконтролі, мистецтві спілкування, володінні фінансовими, інноваційними, інвестиційними питаннями, вмінні керувати персоналом і бути часткою персоналу, спрямованості роботи на ефективне виконання визначених завдань, у тому числі перспективних, стратегічних цілей, забезпеченні результативності діяльності, де головним гаслом має бути: стань «результатоголіком», а не «трудоголіком».

За результатами опитування відбувся такий розподіл найважливіших для менеджера середньої ланки професійних якостей: професіоналізм (1 місце), знання ділового етикету (2 місце), здатність знаходити спільну мову з людьми (3 місце), добросовісність (4 місце), відповідальність (5 місце), відповідний зовнішній вигляд (6 місце), наявність певного досвіду роботи (7 місце), вміння чітко виконувати накази (8 місце), пунктуальність (9 місце), лояльність до підприємства (10 місце). «Обличчям підприємства» погодились назвати працівників 68% респондентів, 16% не змогли ні погодитись, ні заперечити дану тезу і 16% не погодились із цим твердженням.

Новий імідж персоналу повинен бути чітко структурованим, керованим, розроблятися та реалізовуватись за відповідною схемою, в залежності від обставин. Таким чином, сучасний стан іміджу менеджерів середньої ланки потребує змін та впровадження інноваційних стратегій його покращення на загальному рівні підприємства. Особливістю іміджу менеджерів середньої ланки є те, що він нерозривно пов'язаний з цілим комплексом, що має назву «імідж підприємства». Отже, навчання персоналу – це важлива складова для досягнення цілей організації та її розвитку, а персонал підприємства – це цінний ресурс, який необхідно розвивати заради майбутнього організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Найбільш ефективним засобом уникнення негативного впливу асиметричної інформації є підтримка власної позитивної репутації. Природне прагнення зберегти власну позитивну репутацію, а отже орієнтація на результат, не лише обмежує негативний вплив інформаційної асиметрії, а й забезпечує належний рівень суспільних взаємовідносин. Саме тому, особливо актуальною у сучасних умовах стає послуга особистого іміджу.

Як і репутація, імідж - це суспільно сформоване бачення, що базується на нашій власній оцінці нас самих, а не на сприйнятті з боку сторонніх. По суті, наш імідж - це власне сприйняття нашої репутації. Імідж і репутація часом можуть зближуватися і ототожнюватися.

Управління враженнями означає «процес», за допомогою якого люди намагаються контролювати враження оточуючих. Публічні особи часто не знають, як сприймають їх інші, але часом відчують, як вони впливають інших і намагаються змінити свою поведінку, щоб отримати сприятливі враження. Часто розглядається в асоціації з різними «тактиками впливу», які можуть використовуватися для управління своїми враженнями, такі спроби керувати іншими часто мають конкретну мету, наприклад, підвищення рейтингів ефективності.

У процесі самореклами як професіонала можна використовувати різні інформаційно-комунікаційні засоби, такі як: блоги (містять окремі публікації блогу у вигляді тексту, малюнків тощо, як правило, в хронологічному порядку); портали професійних мереж (дозволяють представляти свій професійний профіль в Інтернеті та ділитися своїми досягненнями, будуючи таким чином ділову мережу); форуми для обговорення (сьогодні є одним з найпопулярніших методів спілкування обміну інформацією, думками); соціальні мережі (пов'язують однодумців із подібними інтересами, ставши дуже хорошим маркетинговим інструментом і чудовим способом передачі

конкретної інформації); інтерактивний контент (дозволяють людям рекламувати себе в мережі, розміщуючи відео, презентації); сайти для розміщення фотографій (наприклад, Pinterest, Instagram); персональний вебсайт (цілодобове джерело достовірної, оновленої інформації про людину та її цілі, діяльність, досягнення, пристрасті тощо). Ці інструменти є найважливішими в процесі створення особистого іміджу завдяки ефективності спілкування.

В результаті проведеного дослідження, нами було зроблено наступні висновки:

1. Визначено теоретико-методологічні засади формування іміджу та репутації;
2. Виокремлено основні чинники, які впливають на підвищення та формування іміджу
3. Розроблено практичний інструментарій розвитку, вдосконалення та підвищення іміджу

Таким чином, імідж – це образ або враження, що створює про себе працівник; містить не тільки природні властивості менеджера середньої ланки, але і спеціально сформовані; може змінюватися, коригуватися, щоб відповідати запитам суспільства. Імідж – це набуття працівником своїй професійних навичок, його компетенція.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шепель В. М. Как нравится людям. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1994_70243213.pdf (дата звернення 16.05.2022).
2. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип.38-1. С.147-151.
3. Колодка А. В., Ілляшенко С. М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. № 2 (38). С. 164-170.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ, 2003. 568 с.
5. Маценко В. Технологія іміджу. Київ : Главник, 2005.
6. Почепцов Г. Имидж: от фараонов до президентов. Строительство вообразяемых миров в мифе, сказке, анекдоте, рекламе, пропаганде и паблик рилейшенз. Київ, 2007.
7. Пачковський Ю. Ф., Дашо О. І. Управління бізнес-репутацією компанії. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : Матеріали доповідей V науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2016 р.)* : Збірник. Харків. 2016. С. 234-237.
8. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ, 2015. 492 с.
9. Гайдученко С. О. Організаційна культура : текст лекцій для студентів. Харків, 2015. 77 с.
10. Галицька Е. Імідж ділової людини та чинники впливу на його формування. *Наукові записки НаУКМА*. 2011. Т. 1: Економічні науки. С. 12-16.
11. Олексенко В. Формування професійного іміджу сучасного вчителя. *Проблеми освіти*. 2015. Вип. 84. С. 258-263.

12. Принципи професійної підготовки майбутніх менеджерів з персоналу на засадах корпоративності. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/239328> (дата звернення 26.05.2022).
13. Баніт О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях : навч.-метод. посіб. Київ : ДКС-Центр, 2017. 122 с.
14. Хмелевський С. М., Веремієнко О. Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 20. С. 626-631.
15. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. ; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_623_99319263.pdf (дата звернення 06.05.2022).
16. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : Цент учбової літератури, 2011. 468 с.
17. Одегов Ю. Г. Кадрова політика та кадрове планування: Планування розвитку персоналу. URL: https://stud.com.ua/66349/menedzhment/planuvannya_rozvitku_personalu. (дата звернення 11.05.2022).
18. Тренінговий посібник. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/397/Treningovuj-posibnyk.pdf> (дата звернення 12.05.2022).
19. Долга Г. В. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. С. 67-71.
20. Любомудрова Н. П. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284 с.
21. Шеремет О. О., Березянка Т. В., Галиця І. О., Зеніна-Біліченко А. С. Розвиток відповідальних практик управління підприємством та персоналом в олійній індустрії України. *Економіка та інновації*. 2022. Том 24, Вип. 1. С.176-187.

22. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка і держава*. 2009. № 9. С. 59-61.
23. Ногінська А. О. Роль сучасного керівника у формуванні корпоративної культури. *Витоки педагогічної майстерності*. 2009. Випуск 3. С. 267-270.
24. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64-67.
25. Організація праці менеджера. URL: https://pidru4niki.com/15281113/menedzhment/organizatsiya_pratsi_menedzhera (дата звернення 10.05.2022).
26. ПрАТ «Оболонь» : веб-сайт. URL: <http://obolon.ua> (дата звернення 25.12.2022).
27. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Кубрак Н. Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 110-114.
28. SMIDA : веб-сайт. URL: https://ring.org.ua/smida_reports/37407e564f6be0b27ff21b107874ea2672c3fdf4 (дата звернення 16.05.2022).
29. Приватне Акціонерне Товариство «Оболонь». Звіт про управління. За результатами 2020 року. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення 16.05.2022).
30. Звіт зі сталого розвитку компанії «Оболонь». URL: http://report.obolon.ua/ua/successful_practices/4?classID=456 (дата звернення 16.05.2022).
31. Гаришина Т. Р. Основы делового имиджа : учеб. пособие. Киев, 2010. 64 с.
32. Компетенции руководителя – таблицы оценки. URL: https://spb-progressor.ru/st_kompetencii.htm (дата звернення 26.05.2022).
33. Гениндоржиева Д. Б. Концепция харизмы Макса Вебера. *Вестник БГУ*. 2013. № 5. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-harizmy-maksa-vebera> (дата обращения: 06.01.2022).
34. Погосян К.В., Литвиненко К.О. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. *Вчені записки ТНУ імені В. І.*

Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31. 2020. № 2. С.24-28.

35. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 323 с.

36. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. Класичний приватний університет. 2018. С. 218-222.

37. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент : Навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

38. Дурдыева Д. А. особенности формирования имиджа руководителя как фактор повышения эффективности деятельности предприятия. *Символ науки*. 2017. № 01-1. С. 25-30.

39. Персональний іміджмейкер. URL: <https://elmy.ua/kyiv/stylist-services> (дата звернення 30.05.2022).

40. Формування корпоративного іміджу компанії. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/6-9.pdf> (дата звернення 26.05.2022).

41. Nordex Consaltsng : веб-сайт. URL: <https://nordex.info/> (дата звернення 16.05.2022).

42. Trenerskaya : веб-сайт. URL: <http://trenerskaya.ua/> (дата звернення 26.05.2022).

43. Центр підготовки «персонал-профі». *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36020372/ (дата звернення 16.05.2022).

44. Персональний коучінг. URL: <https://vladimirskachko.com.ua/> (дата звернення 26.05.2022).

45. Вартанова О. В. Сучасні підходи до оцінки іміджу підприємства. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/120050> (дата звернення 26.05.2022).

46. Артишкова І. В. Застосування брендінгу особистості для створення ділової репутації. *Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 24-25 січня 2020 р.) /

ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2020. 216 с.

47. Мазник Л. В. Значення PR-технологій для розвитку іміджу сучасних конкурентних пропозицій. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 51. С. 190-205.

48. Скільсара В. В. Формування іміджу керівника як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах. *Соціальна відповідальність бізнесу і адміністрації – створення інноваційного управління* : монографія. Бердянськ, 2015. 316 с.

49. Менеджмент. *ПрАТ «Оболонь»*. URL: <https://obolon.ua/ua/about/management> (дата звернення 16.05.2022).

50. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : підручник. Київ, 2004. 699 с.

| | | | |
|--|--|-----------|------------|
| | | | КОДИ |
| | | Дата | 01.01.2021 |
| Підприємство | ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ" | за ЄДРПОУ | 05391057 |
| Територія | м.Київ, Оболонський р-н | за КОАТУУ | 8038000000 |
| Організаційно-правова форма господарювання | Акціонерне товариство | за КОПФГ | 230 |
| Вид економічної діяльності | Виробництво пива | за КВЕД | 11.05 |

Середня кількість працівників: 3157

Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

| |
|---|
| |
| v |

**Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)**

на 31.12.2020 р.

Форма №1-к

Код за ДКУД 1801007

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 6 026 | 4 686 |
| первісна вартість | 1001 | 43 963 | 43 969 |
| накопичена амортизація | 1002 | (37 937) | (39 283) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 18 141 | 11 272 |
| Основні засоби | 1010 | 4 611 402 | 4 352 291 |
| первісна вартість | 1011 | 12 003 847 | 12 080 275 |
| знос | 1012 | (7 392 445) | (7 727 984) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | (0) | (0) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | (0) | (0) |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 57 581 | 18 542 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 14 | 14 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Гудвіл при консолідації | 1055 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |

Продовження додатку А

| | | | |
|--|------|-----------|-----------|
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом І | 1095 | 4 693 164 | 4 386 805 |
| ІІ. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 753 270 | 1 015 849 |
| Виробничі запаси | 1101 | 559 903 | 824 163 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 67 739 | 73 543 |
| Готова продукція | 1103 | 72 341 | 84 609 |
| Товари | 1104 | 53 287 | 33 534 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 260 966 | 272 112 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 44 300 | 101 840 |
| з бюджетом | 1135 | 51 330 | 69 326 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 4 813 | 4 233 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 18 911 | 20 095 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 16 228 | 17 048 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 0 | 0 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 18 927 | 5 983 |
| Усього за розділом ІІ | 1195 | 1 163 932 | 1 502 253 |
| ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | |
| Баланс | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 5 857 096 | 5 889 058 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| І. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 73 144 | 73 144 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 2 603 868 | 2 445 387 |
| Додатковий капітал | 1410 | 1 916 | 1 198 |
| Емісійний дохід | 1411 | 8 353 | 8 353 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | -6 437 | -7 155 |
| Резервний капітал | 1415 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -329 248 | 167 847 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (13 580) | (13 580) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |

Кінець додатку А

| | | | |
|---|------|-----------|-----------|
| Неконтрольована частка | 1490 | 0 | 0 |
| Усього за розділом І | 1495 | 2 336 100 | 2 673 996 |
| ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 426 702 | 410 551 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 180 402 | 609 731 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 260 062 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом ІІ | 1595 | 867 166 | 1 020 282 |
| ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 255 933 | 394 848 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 1 139 546 | 661 136 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 909 794 | 709 905 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 104 445 | 102 148 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 164 | 414 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 6 382 | 4 980 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 57 270 | 80 097 |
| одержаними авансами | 1635 | 120 483 | 183 041 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 1 876 | 1 876 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 13 639 | 33 497 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 44 462 | 23 252 |
| Усього за розділом ІІІ | 1695 | 2 653 830 | 2 194 780 |
| ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 5 857 096 | 5 889 058 |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Додаток Б

| | | | |
|--------------|---|------|------------|
| Підприємство | ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ" | Дата | КОДИ |
| | | | 01.01.2021 |
| | | | за ЄДРПОУ |

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 5 549 706 | 5 466 148 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | (0) | (0) |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (4 070 109) | (4 277 833) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 1 479 597 | 1 188 315 |
| збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 74 094 | 50 572 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (361 150) | (337 100) |
| Витрати на збут | 2150 | (719 636) | (661 989) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (6 593) | (20 110) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 466 312 | 219 688 |
| збиток | 2195 | (0) | (0) |

Продовження додатку Б

| | | | |
|---|------|-------------|--------------|
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 39 058 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 338 280 | 280 |
| Інші доходи | 2240 | 15 776 | -1 418 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (255 444) | (329 215) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (1 618) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (238 394) | (-216 198) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 324 912 | 144 591 |
| збиток | 2295 | (0) | (0) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 13 702 | 113 042 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 338 614 | 257 633 |
| збиток | 2355 | (0) | (0) |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | -718 | -4 082 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | -718 | -4 082 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | -718 | -4 082 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 337 896 | 253 551 |
| Чистий прибуток (збиток), що належить: | | | |
| власникам материнської компанії | 2470 | 0 | 0 |
| неконтрольованій частці | 2475 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід, що належить: | | | |
| власникам материнської компанії | 2480 | 0 | 0 |
| неконтрольованій частці | 2485 | 0 | 0 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 2 993 302 | 3 157 057 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 705 528 | 626 692 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 149 141 | 132 414 |
| Амортизація | 2515 | 399 564 | 422 999 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 1 204 645 | 1 159 110 |
| Разом | 2550 | 5 452 180 | 5 498 272 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Кінець додатку Б

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 325 127 | 325 127 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 325 127 | 325 127 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 1,041500 | 0,792400 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 1,041500 | 0,792400 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,00 | 0,00 |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.