

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування корпоративного іміджу компанії»
(за матеріалами ТОВ «Автосиметрія»)

Студента 2 курсу 3м групи

спеціальності

075 «Маркетинг»

спеціалізації

«Рекламний бізнес»

Магальник

Зладислав Геннадійович

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,
доцент

Лісун

Яніна Вікторівна

Гарант освітньої

програми:

кандидат технічних наук,
професор

Яцишина

Лариса Карпівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ КОМПАНІЇ	6
1.1. Сутність, елементи та структура іміджу компанії в конкурентних умовах.....	6
1.2. Цінності корпоративної культури як інструмент формування корпоративного іміджу компанії.....	11
1.3. Сучасні моделі та підходи формування іміджу компанії.....	22
Висновок до 1 розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОСИМЕТРІЯ»	31
2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємств автосервісу: мікро- та макро аспект.....	31
2.2. Характеристика економічної діяльності ТОВ «Автосиметрія»	38
2.3. Діагностика рівня сформованості корпоративного іміджу ТОВ «Автосиметрія».....	54
Висновок до 2 розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ТОВ "АВТОСИМЕТРІЯ"	64
3.1. Пропозиції щодо розвитку корпоративного іміджу ТОВ «Автосиметрія».....	64
3.2. Обґрунтування можливості підвищення іміджу ТОВ «Автосиметрія» за рахунок подолання інформаційних дисфункцій.....	70
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення корпоративного іміджу ТОВ «Автосиметрія».....	81
Висновок до 3 розділу.....	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

На Україні, як і в багатьох інших країнах пострадянського простору, відбувається серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші чисто раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина. На її трудову поведінку, ефективність діяльності могутній вплив здійснюють ціннісні орієнтації, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури.

Але й в умовах уже сформованого ринкового господарства не завжди допомагає лише розрахунок або засвоєння певних навиків маркетингу. Це пояснюється тим, що за умов жорсткої конкуренції, швидкої зміни продукції, оновлення технологій, зростання обсягу інформації не тільки промислові підприємства знаходяться «у світі постійно вируючої води», де постійно змінюється ситуація, відсутні надійні прогнози і навіть правила гри. Відносно стійкими залишаються тільки цінності, культура.

На сьогоднішній день спостерігається своєрідний бум як у теоретичних, так і в практичних роботах з корпоративної культури. Для одних підприємств корпоративна культура – це «костюм», без якого вже непристойно виходити на ринок товарів і послуг, а для інших – усвідомлення самого себе, набуття сенсу життя, змісту професійної діяльності, без яких важко існувати. Врешті, для сучасних підприємств корпоративна культура – це найсильніший мотиваційний фактор.

Актуальність теми даної дипломної роботи обумовлена декількома обставинами:

- по-перше, сучасні ринкові відносини диктують підприємствам необхідність розробки і впровадження системи цінностей, що і є корпоративною культурою;
- по-друге, грамотна розробка і реалізація корпоративної культури

сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства;

- по-третє, корпоративна культура дозволяє надати підприємству власний, неповторний образ в очах клієнтів і партнерів, що є досить важливим чинником конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах.

Таким чином, актуальність даної теми визначається необхідністю підвищення керованості соціально-економічного положення підприємства і, як наслідок, підвищення ефективності його діяльності на основі оцінки і вдосконалення раціональної корпоративної культури.

Питання корпоративної культури підприємств розглядалися у роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Портера М., Котлера Ф., Вайсмана О., Діхтля Є., Ламбена Ж., Хайека Ф., Азоева Г., Анисимова О. С., Аптекаря С., Виханського О. С., Кокорева В. П., Балабанової Л., Афанасьєва С. В., Крєтова Г., Соловійова Б., Хруцького В., Шелегеди Б., Шишкової Е., Фалмера Р.М.

Об'єкт дослідження – автосервісне підприємство ТОВ «Автосиметрія».

Предмет дослідження – специфіка та принципи формування і підтримання корпоративної культури компанії.

Метою роботи є аналіз процесу формування корпоративного іміджу компанії.

Завданнями дослідження є:

- визначення сутності, елементів та структури іміджу компанії в конкурентних умовах;
- характеристика цінностей корпоративної культури як інструменту формування корпоративного іміджу компанії;
- дослідження сучасних моделей та підходів формування іміджу компанії;
- аналіз маркетингового середовища підприємств автосервісу: мікро- та макро аспект;
- характеристика економічної діяльності ТОВ «Автосиметрія»;

- діагностика рівня сформованості корпоративного іміджу ТОВ «Автосиметрія»;
- розробка пропозицій щодо розвитку корпоративного іміджу ТОВ «Автосиметрія»;
- обґрунтування можливості підвищення іміджу ТОВ «Автосиметрія» за рахунок подолання інформаційних дисфункцій;
- оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення корпоративного іміджу ТОВ «Автосиметрія».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи і прийоми, як: монографічний, аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, експертних оцінок й аналізу ієрархій, системного аналізу, факторного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико - методичних засад формування іміджу ТОВ «Автосиметрія» шляхом розробки нових і удосконалення існуючих методів розробки плану створення іміджу як цілісного комплексу засобів та елементів для кожної із зацікавлених сторін, що дозволить підвищити ефективність процесу формування іміджу підприємства.

Практична цінність одержаних результатів дипломної роботи полягає в наданні рекомендацій щодо здійснення організаційної перебудови ТОВ «Автосиметрія» та визначенні напрямів покращення іміджу даного підприємства.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 102 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність, елементи та структура іміджу компанії в конкурентних умовах

Корпоративний імідж - це образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей.

Корпоративний імідж складається з безлічі компонентів, які відображають, по суті, все, чим живе компанія: її моральні цінності, стиль спілкування всередині і поза організацією, і, відповідно, те, як вона сприймається оточуючими.

Імідж компанії, що існує в свідомості співробітників, це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять у число співробітників, - це зовнішній її образ.

Формуватися імідж починає одразу ж, як тільки компанія виходить на ринок. Проте в більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб цілеспрямовано його корегувати у бажаному напрямку. У цьому випадку він складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має як позитивні, так і негативні риси. Через це про одні і ті ж самі компанії ми часом чуємо протилежні думки [4, с. 62].

Як тільки керівництво компанії задається питаннями, чим відрізняємося від конкурентів, якими засобами може залучити інші групи споживачів, можна говорити про початок формування іміджу. Підходи до поняття корпоративного іміджу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Аналіз підходів до поняття корпоративного іміджу

Назва	Поняття
1. Бачення	Характеризує уявлення організації про навколишню дійсність, наявну чи майбутню. Формування бачення є однією з головних обов'язків керівника організації.
2. Корпоративна місія	Виражається в суспільно значимому статусі і соціально значимій ролі організації. Місію можна розглядати як стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок і широко визначає бізнес, або як основну діяльність підприємства, що відбивається у річних звітах, буклетах і каталогах, звучить у виступах керівників організації. Спільна місія повинна забезпечувати організації довгострокову конкурентоспроможність.
3. Корпоративна індивідуальність	Складається з цінностей, суджень і норм поведінки, що існують в компанії і визначають сутність індивідуальної корпоративної культури. Корпоративна індивідуальність відображає те, чим є організація насправді.
4. Фірмовий стиль	Визначається сукупністю графічних, колірних, пластичних, акустичних, відео прийомів, що забезпечують єдність організації у всій її діяльності, товари, послуги, інтер'єр офісу, робочий одяг, реклама та ін. Це дозволяє споживачеві краще запам'ятати не тільки товар, але і всю діяльність організації всіма учасниками ринку.
5. Корпоративний імідж	Пов'язаний в першу чергу з сприйняттям організації групами громадськості і виникає в результаті формування комплексу комунікаційних повідомлень, що генеруються організацією. При цьому корпоративний імідж може базуватися як на віруваннях, так і на фактах, бути позитивним або негативним і нечітким.
6. Позитивний імідж	Створюється основною діяльністю організації та цілеспрямованою інформаційною роботою, зорієнтованою на цільові групи громадськості. Ця робота здійснюється за допомогою комплексу маркетингових комунікацій.

Цей процес включає кілька етапів. Спочатку необхідно зафіксувати вже сформований імідж. Для цього застосовуються різні методи діагностики, у тому числі опитування, анкетування, спостереження, фокус-групи. На наступному етапі виявляють плюси і мінуси. Виходячи із завдань, позитивними рисами іміджу є ті, що сприяють їх рішенням, а негативними - ті, що перешкоджають вирішувати поставлені завдання. Черговий етап, на

якому передбачає визначення заходів з нейтралізації негативних рис і посилення впливу позитивних. Складається програма роботи з іміджем.

Образ компанії з'являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з компанією - як безпосереднього спілкування зі співробітниками, так і знайомства з рекламною продукцією або відвідування виставок та презентацій. Великі компанії прагнуть домогтися зовнішньої однаковості, у поведінці і стилі спілкування співробітників контактної зони. Ціль, що переслідується, - максимально нівелювати індивідуальні особливості співробітників і привернути увагу споживача до компанії. Рекламні послання містять, як правило, пряме й опосередковане повідомлення. Прихована інформація може транслюватися через символіку зображень і кольору.

Функції корпоративного іміджу:

Інформативна: інформує оточення фірми, суспільство про існування фірми, її діяльності і виробничих можливостях, ролі в суспільстві і фінансових кругах, забезпечує інформування про фірму потенційних партнерів по бізнесу і покупців, запам'ятовування її в галузі. Комерційна: за рахунок створення лояльності у фірмі і її продуктам забезпечується можливість запиту вищої ціни за пропонований товар, і, отже, здобуття більшої норми прибули; знижуються ризикові показники, маркетингові витрати. Захисна: створюючи високу конкурентоспроможність фірми на ринку захищає її від нападок конкурентів, а також знижує ризик прояву негативного відношення з боку громадськості в разі здійснення помилок.

Ресурсна: полегшує залучення всіх видів ресурсів, у тому числі допомагає знайти нових працівників, акціонерів, залучити зацікавлених інвесторів, забезпечити суспільну і державну підтримку.

Репутація: вселяє довіру до фірми, підкреслюючи її високу репутацію, підвищує престиж співпраці з даною конкретною фірмою [9, с. 116].

Позитивний корпоративний імідж досягається за допомогою різних гармонійно вживаних візуальних і вербальних компонентів. Візуальними

компонентами корпоративного іміджу, призначеними для зорового сприйняття подоби організації, що запам'ятовується, є наступні компоненти:

- логотип,
- корпоративна символіка
- службові вивіски і таблички
- бланки документації
- винагороди
- архітектурний дизайн,
- інтер'єр приміщень і чистота робочих місць,
- стиль ділових стосунків,
- поведінка персоналу.

Вербальні компоненти (письмові і мовні комунікації) широко освітлюють внутрішню і зовнішню життєдіяльність організації. До них відносяться:

- фірмове ім'я
- слоган (девіз)
- тексти, статті
- інформаційні повідомлення
- інтерв'ю
- усна мова.

Структура корпоративного іміджу:

1. Імідж товару (послуги) - уявлення людей про унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіє товар:

- функціональна цінність товару - це основна вигода або послуга, що забезпечує товар;
- додаткові послуги (атрибути) - те, що забезпечує товару відмітні властивості (назва, дизайн, упакування, якість тощо).

2. Імідж споживачів товару включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

3. Внутрішній імідж організації - це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами його є культура і соціально психологічний клімат.

4. Імідж керівника або основних керівників організації включає уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики й зовнішність керівника.

5. Імідж персоналу - це збірний, узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси.

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.

Б. Соціально-демографічні і фізичні дані: вік; рівень освіти; наявність/відсутність фізичних дефектів

В. Візуальний імідж: діловий стиль в одязі; акуратна зачіска; обмеження у використанні прикрас і косметики (для жінок) [17, с. 81].

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.

6. Візуальний імідж організації - уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, торговельних і демонстраційних залів, фірмову символіку організації тощо.

7. Соціальний імідж організації - уявлення широкого загалу про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

8. Бізнес-імідж організації - уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Його складовою є ділова репутація, обсяг продажів,

відносна частка ринку, інноваційність технології, широта асортименту товарів, гнучкість цінової політики тощо. Імідж організації має відносну стабільність.

1.2. Цінності корпоративної культури як інструмент формування корпоративного іміджу компанії

Цінності — це ті поняття, які використовуються для позначення об'єктів, явищ та їх властивостей, а також абстрактних ідей, що втілюють у собі узагальнені ідеали і виступають завдяки цьому як еталон. Явища та предмети дійсності постають як цінності лише тоді, коли мають практичну необхідність, коли їх корисність та значущість є безсумнівними як для окремої людини, так і для суспільства загалом. Без цінностей життя суспільства було б неможливим, функціонування соціальної системи не змогло б зберегти спрямованість на досягнення групових цілей, люди не могли б отримувати від інших те, що їм потрібно в плані особистісних та емоційних взаємин; всі б не відчували в собі необхідної міри порядку та спільності цілей. Без єдиної системи цінностей організації не могли б стабільно функціонувати і досягати успіху в бізнесі. Отже, саме цінності становлять ядро корпоративної культури організації, культури спілкування та взаємодії в ній.

Джерелами їх формування є:

- особистісні цінності працівників та способи їх реалізації;
- особистісні цінності керівників організації та способи, форми і структура їх вияву в організації;
- внутрішньо-групові цінності, які складаються (скоріше стихійно), коли люди в будь-якій організації формально чи неформально об'єднуються в групи (команди);
- корпоративні цінності, які формуються в цілому в організації.

У зв'язку з соціальною нерівністю як у суспільстві загалом, так і в будь-якій організації, цінності серед людей розподіляються нерівномірно. Саме на

цьому будуються відносини влади і підлеглості, всі види економічних відносин. Щодо окремого працівника, то в організації кожен займає свою індивідуальну ціннісну позицію.

За спостереженнями спеціалістів людей залежно від ставлення їх до моральних цінностей поділяють на такі типи [10, с. 144]:

1) "споживацький". Мораль в уявленні людини такого типу — це ствердження себе серед інших. Мотивом поведінки та спілкування у неї є та користь, яку вона матиме від всього, що робить. Вона — індивідуаліст, спочатку повинно бути добре їй, а потім іншим, довіряє лише собі;

2) "конформістський". Людина цього типу, навпаки, дуже поєднана з середовищем, з іншими людьми, які її оточують. Її прагнення мають колективістський характер. Головний мотив поведінки — бути, як усі. Спілкуватися з такою людиною легко, але вона не терпить біля себе людей, не схожих на неї. Людина цього типу може порушувати якісь правила, але не загальноприйняті норми;

3) "аристократичний". — це яскрава особистість, яка плекає почуття власної гідності і підкреслює це під час спілкування з іншими. Її мораль не завжди збігається з загальноприйнятою. Люди цього типу обожнюють створений ними власний світ і діють відповідно до своїх уявлень, не думаючи про наслідки, та зверхньо ставляться до інших;

4) "героїчний**". Людина цього типу завжди з чимось бореться. Поводить себе у спілкуванні активно й наступально. Вона не сприймає світ та інших людей такими, якими вони є, і хоче їх змінити. Як правило, "герої" — це люди соціально орієнтовані, у них розвинене почуття обов'язку, справедливості, але терпимістю до інших вони не відзначаються і не завжди використовують моральні засоби для досягнення своєї ідеї;

5) "релігійний". До цього типу відносять людей, для яких головна цінність — це сенс життя, а джерело моралі не в людині і суспільстві, а поза ними (Бог). Мотивом поведінки з іншими є любов до ближнього і почуття

єдності з людьми та світом. Дії людини такого типу не приносять їй особисто ніякої користі.

Американські дослідники вважають, що люди дотримуються різних стилів поведінки, виходячи із своїх моральних цінностей: абсолютний мораліст, мораліст залежно від ситуації, прагматичний мораліст. Кожен із цих типів має свої ознаки, і менеджер при спілкуванні з людьми повинен їх брати до уваги [8, с. 121 —123]. Зокрема, абсолютний мораліст є людиною чесною і вимагає абсолютної чесності та прямоти від інших. Іноді може бути дуже праведним або мати релігійну основу цієї моралі. При спілкуванні з такою людиною слід розраховувати на чесні та щирі взаємини, бути впевненим, що їй можна повністю довіряти. Мораліст залежно від ситуації прилаштовує свої етичні норми до конкретної ситуації або людини. Якщо інші дотримуються моралі в певній ситуації, то й він її дотримуватиметься. Якщо у спілкуванні з такою людиною ви будете чесними та щирими, вона відповідатиме тим самим. Але якщо у неї з'явиться якийсь сумнів щодо вас, ви відчуєте, що вона поводить з вами нещиро. Прагматичний мораліст — абсолютно аморальна людина. Вона дотримується моралі тільки тоді, коли їй це вигідно. У будь-який момент може діяти неетично та нещиро, особливо якщо є впевненість у тому, що її не розкриють. Спілкуючись з нею, треба бути обережним: поки вона вважатиме, що їй вигідно, вона буде щирою з вами, але як тільки Ви втратите в її очах свою значущість, вона вас зрадить. Вміння розпізнати моральний тип людини, з якою доведеться мати справу і спілкуватися, допомагає менеджеру зорієнтуватися і вибрати відповідну лінію поведінки для досягнення успіху під час взаємодії з колегами, підлеглими, клієнтами та партнерами по бізнесу.

Найбільш яскраво людина виявляє цінності, яких вона дотримується, в спілкуванні з іншими під час виконання професійних обов'язків. Г. Форд наголошує: "Тільки робота і тільки робота здатна створювати цінності. У глибині душі це знає кожний" [3, с. 68]. У професійній діяльності людина реалізує свої базові потреби (в оплаті праці), потреби в безпеці (для

забезпечення цих потреб люди створюють профспілки, різні комітети допомоги, пенсійні фонди тощо), потреби у належності до групи (формальної чи неформальної), потреби в оцінці (посада, статус, звання, просування по службових сходинках), потреби в самоактуалізації. Від того, наскільки реалізуються ці її потреби, залежить ставлення людини до організації, в якій вона працює. А від того, як вона виконує свої професійні обов'язки виявляється ставлення найближчого оточення на роботі до цієї людини. Тобто від культури поведінки, говоріння, слухання та мови людини часто залежать результати її професійної діяльності. Саме в цьому аспекті можна говорити про професійну культуру — про відповідність поведінки, говоріння, слухання, мови у професійній діяльності загальноприйнятим нормам і принципам, насамперед моральним, а також вимогам, що пред'являються саме до цієї професії. Прийняття конкретних рішень у сфері професійної діяльності пов'язано з моральними і психологічними труднощами. Досить важко втримати себе в межах етичних норм та правил, коли існує спокуса, наприклад, матеріального збагачення. Коли людина здійснює вчинок далекий від моральних норм, то вона переживає. При цьому у людини настає психічне перевантаження, у зв'язку з чим знижується продуктивність її професійної діяльності, що, в свою чергу, може призвести до появи в неї негативних рис, душевного розладу. Коли на роботі людина тільки відбуває години, а її саму не помічають, то вона відчуває себе нереалізованою, непотрібною, а отже, і нещасною.

Те, що конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) у конкретних професіях, називають професійною мораллю. Коли говорять про професійну мораль, або професійну етику, мають на увазі, що це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, колег за професією, партнерів, до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності й готовність виконувати свій професійний обов'язок [2, с.

164]. Центральним поняттям професійної моралі є поняття професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям відповідальності.

Є ціла низка професій, представникам яких треба не тільки знати, а й діяти відповідно до цінностей, передусім моральних, бо об'єктом їхньої діяльності є людина. Такими є професії лікаря, вчителя, судді, священника. Ці професії з'явилися дуже давно, і з їх появою пов'язане поняття професійної моралі. І хоч професія менеджера з'явилася не так давно, проте успішність його діяльності теж пов'язана з впливом на людей і тому цілком залежить від дотримання ним моральних норм та принципів. Проаналізувати результати своєї праці з позицій загальнолюдських моральних цінностей менеджеру допомагає професійна совість. Вона пересікається з такими поняттями, як професійна честь, професійна гідність, професійна справедливість. Від професійного такту залежать взаємини з іншими людьми, вирішення з ними ділових проблем під час спілкування. Професійна діяльність повинна бути спрямована на досягнення двох цілей: індивідуального і суспільного блага, які перебувають у взаємодії. Так і діє справжній професіонал. Японський письменник Харукі Муракамі, якого іноді називають "письменником світу" та який показав героя нашого часу із усвідомленою позицією, пише про те, що "вивчені ідеали — це дим, а головні цінності в житті людини — лише ті, які вона сама виробила в собі ціною власних розчарувань, сліз та втрат" [4, с. 9].

Рівень внутрішнього комфорту людини (йдеться про її душевний стан, психічне здоров'я, відчуття поважливого до неї ставлення, підтримання потягу до творчості та ін.) залежить від керівництва тієї організації, де вона працює. Є організації, в яких люди працюють із задоволенням, їм навіть не хочеться йти додому, в інших, навпаки, йдуть на роботу неохоче. Чому так буває? Це залежить від рівня створеної в організації корпоративної культури, психологічного клімату, у створенні яких найвагомішу роль відіграють керівники, менеджери, а найбільше від того, як вони самі розподіляють ці цінності.

Менеджери одночасно забезпечують наведення мостів між людьми і створюють можливості для руйнування їх. І хоча культура лише частково визначається поведінкою керівника, у тих випадках, коли через низьку здатність до адаптації елементів цієї культури виникне загроза існуванню групи, то шукати вихід з цієї ситуації має керівництво. У цьому розумінні культура і керівництво пов'язані концептуально. Так, в одній організації на зміну менеджеру, в якого з усіма були встановлені неформальні стосунки, водночас спрямовані на виконання конкретної цілі, прийшов новий. Він відразу виявив себе професіоналом, але встановив лише формальні стосунки з усіма працівниками і поставив вимоги перед ними про своєчасний вихід на роботу та обов'язково в офіційному одязі, почав перевіряти звіти наприкінці робочого дня про зроблений обсяг роботи. На зміну однієї культури в організації (де головними були завдання) прийшла інша культура — культура влади. Це призвело до того, що через деякий час частина працівників звільнилася. І причиною цього стала зміна типу корпоративної культури в організації. Рішення, особливо керівників, впливають на людей, суспільство більше, ніж будь-що [3, с. 28].

Якщо говорити про цінності керівників та менеджерів компаній, то до розглянутих особистісних цінностей слід додати ще й такі, які пов'язані з їхньою діяльністю: влада, прибутки, успіх, ділова репутація тощо. Керівники, менеджери керують процесами формування і дотримання правил та норм корпоративної культури, бо вони здійснюють планування, організацію, керівництво та контроль. Саме тому їхні дії повинні бути сумісними з поняттями та цінностями корпоративної культури. Лідерами вони стають лише тоді, коли особистим прикладом і поведінкою демонструють ставлення до діла та людей та дотримуються базових уявлень.

Серед цінностей, які б працівники хотіли бачити у своїх керівників, менеджерів, виділяють:

- людські властивості: почуття власної гідності, повага до людей, воля в досягненні мети, неприйняття фальші, чесність, моральна чистота,

терпимість, розвинене почуття краси, гармонія, природність поведінки за будь-яких умов, комунікабельність, вміння спілкуватися з людьми;

- професійні якості; відданість справі, виконавча дисципліна, високий професіоналізм, бережне ставлення до ресурсів, вміння чітко ставити завдання, почуття нового, творчість, прагнення до самовдосконалення, здатність знаходити вихід із складних ситуацій, досягати найкращих результатів тощо.

Найвагоміша цінність, яку хотіли би бачити підлегли у свого керівника — це довіра. Якщо у нього слово не розходиться з ділом і він поважає корпоративні цінності й особистості працівників, то йому довіряють. Якщо вони йому довіряють, то підтримають при вирішенні будь-яких завдань. Один із най-відоміших менеджерів світу Джек Уелч з компанії "Дженерал Електрик" визначив, що керівникові довіряють, якщо він має такі якості: незалежність у судженнях, творчість, вміння приймати рішення самостійно і вести за собою людей — з одного боку, а з другого — постійно чітко виконує завдання, додержується єдиних правил гри. Як показують дослідження, в компаніях, де працівники довіряють керівникові, прибутки акціонерів у середньому майже втричі більші, аніж там, де довіра недостатня [318]. Деякі спеціалісти вважають, що довіра в організації — це трирівневе поняття. Перший рівень — це стратегічна довіра — коли працівники вірять у те, що керівництво має чітке бачення майбутнього, приймає правильне рішення і веде організацію до успіху. Другий рівень — це персональна довіра, коли працівники довіряють своїм безпосереднім керівникам, які їх розуміють і підтримують, а цілі організації ставлять вище від особистих. Третій рівень — це корпоративна довіра, коли працівники не стільки довіряють комусь персонально, скільки вірять у цінності організації [11, с. 73].

За даними психологічних досліджень є певні цінності, які сприяють становленню успішного менеджера, зокрема: наполегливість, компетентність, відданість організації, постійна думка про роботу, розум, щирість у взаєминах з іншими, прагнення поділитися своїми знаннями та

досвідом, особиста працездатність, авторитет, відповідальність та вміння організувати роботу інших і контролювати її результати. Водночас психологи попереджають, що деякі ціннісні орієнтації можуть заважати менеджеру стати лідером в організації і мати довготривалий успіх. Йдеться про: погляд на організацію як на джерело власних прибутків; розголошення інформації про справи організації; пошук іншого місця в разі виникнення певних труднощів в організації; заздрісне ставлення до успіхів інших, ігнорування позиції власників та акціонерів при прийнятті рішень [27, с. 91—102]. Буває так, що іноді якийсь менеджер, начебто й порядний, починає здійснювати негідні вчинки (скажімо, бере дарунки за якусь інформацію чи послугу). Д. Шмін* ке пише: "Спочатку робить це з острахом, потім вже більш спокійно. Це схоже на те, як забруднюється білий одяг — спочатку трохи, а потім сильно. Але одяг можна випрати, а порок в'їдається в серце людини так, що його не можна викорчувати. Одяг досить прати раз на тиждень, а серце слід очищувати кожного дня, з року в рік. А ще краще менеджерів не допускати проникнення в серце нечесності" [3, с. 135]

Дослідження найбільш успішних компаній, проведені Дж. Коллінзом і Дж. Паркінсоном, показали, що один із небагатьох факторів, які відрізняють успішну компанію від менш успішних — це саме корпоративна культура з чітко виявленими цінностями. Проте є лише два способи залучення працівників до корпоративних цінностей: 1) постійна і широка пропаганда корпоративних норм поведінки; 2) щомиттєва демонстрація лідерами, що вони дотримуються корпоративних цінностей [138].

Система корпоративних цінностей формується на певних правилах, законах, традиціях, які є обов'язковими для всіх і діють тільки тоді, коли цінності на ділі, а не на словах поділяють якщо не всі, то більшість працівників. Саме цінності, які поділяють і декларують засновники і найбільш авторитетні члени організації, стають тією ключовою опорою, від якої залежить згуртованість працівників, формується єдність поглядів і дій, і, відповідно, забезпечується досягнення цілей організації.

Можна виділити три основні форми існування корпоративних цінностей:

- ідеали — це вироблені керівництвом узагальнені уявлення про досконалість у різних проявах і сферах діяльності організації, які воно поділяє;
- втілення цих ідеалів у діяльність і поведінку працівників у межах організації;
- внутрішні мотиваційні структури особистості працівників організації, які спонукають їх до втілення у своїй поведінці і діяльності корпоративних ціннісних ідеалів.

Корпоративні цінності, як правило, включають у себе:

- визначення організації та її "обличчя" (тобто високий рівень технології, високу якість продукції, лідерство у своїй галузі, відданість професії, новаторство та ін.);
- розподіл повноважень та влади (повагу до соціальних ролей);
- ставлення до людей (турботу про людей та їхні потреби, виключення фаворитизму та привілеїв для окремих осіб, повагу до прав людини, можливості підвищення кваліфікації та самореалізації, справедливість при оплаті праці, мотивацію людей);
- критерії вибору на керівні посади (старшинство або ефективність роботи, пріоритети, вплив неформальних груп);
- організацію роботи та дисципліну (добровільну чи примусову дисципліну, гнучкість у разі зміни ролей, використання нових форм організації роботи та ін.);
- стиль керівництва та управління (стилі авторитарний, консультативний або співробітництва, використання цільових груп, особистий приклад, гнучкість і здатність прилаштовуватися);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації, індивідуальне чи колективне прийняття рішень, можливість компромісів);

- поширення інформації та обмін нею;
- характер контактів (гнучкість у каналах службового спілкування, можливість контактів з вищим керівництвом, форми спілкування, норми поведінки керівників, бар'єри у взаєморозумінні, особливі умови спілкування);
- шляхи розв'язання конфліктів (бажання йти на компроміс, використання при цьому офіційних чи неофіційних шляхів, участь вищого керівництва у розв'язанні конфліктних ситуацій);
- оцінку ефективності роботи (реальну чи формальну, приховану чи відкриту, ким здійснюється, як використовуються результати).

Це, звичайно, неповний перелік корпоративних цінностей, бо в кожній організації вибудовуються свої відносини, звичаї, традиції, вимоги, форми поведінки і ритуали. Проте менеджери зі світовим ім'ям підкреслюють, що головною цінністю при високому рівні корпоративної культури є людина і вся увага повинна приділятися їй. Людям потрібно, щоб їхні особистісні цінності збігалися з корпоративними. Але цього замало. Необхідною умовою є практичне включення людей у діяльність з реалізації цих цінностей. Тоді працівник повністю сприймає корпоративні цінності і свідомо поділяє їх. Колишній виконавчий директор фірми "Філіпс" (Philips) Ян Тіммер підкреслював: для того щоб в компанії постійно існував творчий дух, необхідний для розвитку і стимулювання перспективних процесів, менеджмент повинен цю основну цінність постійно захищати [21, с. 135].

Як немає двох однакових людей, так немає двох однакових організацій. Кожна з них плекає свої цінності і має свою філософію управління. Так, етичні цінності компанії "Моторола" (Motorolla) — чесність і правдивість у всьому; "Соні" (Sony) — швидке пристосування товарів та інновацій до інтересів суспільства; "Уолт Дісней" (Walt Disney) — підтримка спадковостей серед працівників, постійне самовдосконалення. Деякі компанії вважають, що цінності краще сприймаються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, якщо вони подаються у контексті допомоги суспільству.

Наприклад, філософія компанії "Сан Бенкс" (Sun Bank's) полягає у сприянні економічному розвитку і добробуту суспільства, клієнтів наданням громадянам, підприємствам якісних банківських послуг таким чином і в такому обсязі, які б відповідали професійним та етичним стандартам, сприяли забезпеченню прибутків акціонерів і справедливому ставленню до працівників компанії [19, с. 65—66].

Проголошені корпоративні цінності становлять основу корпоративної культури організації і закріплюються у кодексах чи правилах поведінки. Стрижневі цінності визначають напрями формування її стратегії та її іміджу і забезпечують спадковість підходів до реалізації їх. Політика організацій передбачає, що менеджери повинні поглиблювати філософію управління щодо цих цінностей і не тільки доводити їх до кожного працівника, а прагнути до того, щоб вони збігалися з їхніми особистісними цінностями. Всі працівники повинні поділяти ці цінності, інакше (на цьому наголошують менеджери з світовим ім'ям) організація не буде конкурентоспроможною. А менеджменту організації слід при цьому відмовитися від концентрації зусиль на результатах, а зосередитися на рішеннях, що приймаються [18, с. 156].

Для поліпшення справ в організації менеджерам важливо вміти аналізувати цінності з погляду їх позитивного чи негативного впливу на діяльність організації. У науковій літературі іноді вживається вираз "негативна цінність". Однак, якщо виходити із самого змісту поняття "цінність", то те, що не має привабливості і не є корисним, не може називатися цінністю. Не можуть бути цінностями, наприклад, такі погляди, які іноді мають місце серед працівників окремих організацій: начальству довіряти не можна, бо воно говорить одне, а думає інше; начальник завжди хоче бути правим, хоча це й не так; не висовуйся, не пропонуй ідеї, бо будеш сам їх реалізовувати; добре працювати — це не найголовніше у житті; клієнти — це люди, які тільки заважають працювати; всю роботу однаково не переробиш та ін. І для того, щоб сформувати високий рівень корпоративної культури, такі погляди треба замінити позитивними цінностями. Проте при їх

зміні слід дотримуватися поступовості та поетапності нововведень. Крім того, дуже важливо, щоб нові цінності не суперечили тому, що вже склалося в організації. Тоді цей процес відбуватиметься з меншими труднощами. Труднощі підтримування рівня корпоративних цінностей також полягають у тому, що приходять нові працівники і привносять не тільки нові підходи до вирішення професійних завдань, а й власні цінності, погляди, переконання. Але якщо більшість підтримує усталені цінності в організації, то процес адаптації нових людей та їх цінностей до корпоративних відбувається безболісно для організації. Важливо, щоб нові культурні цінності прийняло і підтримало керівництво організації, демонструючи своє ставлення до них власним прикладом. У такому разі "переоцінка корпоративних цінностей" сприятиме подальшому розвитку організації.

1.3. Сучасні моделі та підходи формування іміджу компанії

Імідж підприємства являє собою його образ, який існує у свідомості людей, а саме: споживачів, партнерів, здобувачів вакансій, конкурентів. Їхні враження значною мірою є суб'єктивними і багато в чому визначаються такими емоційно залежними чинниками, як чутки, настанови, стереотипи, шаблони, які існують у свідомості людини. Деякі з цих чинників створюють ментальні шаблони та є надзвичайно стійкими: їх формування відбувається спонтанно, під впливом оточуючого середовища, а змінення можливе тільки за результатом цілеспрямованого впливу, наприклад, різноманітних маркетингових, інформаційних або PR-заходів. Це зумовлює складність ідентифікації та об'єктивної оцінки іміджу підприємства сфери послуг.

Формування науково-методичних підходів до управління іміджем підприємства сфери послуг охоплює комплекс принципів, форм і методів, які в результаті дають змогу цілеспрямовано впливати на імідж підприємства. Декомпозиція іміджу підприємства дає змогу визначити найбільш важливі з таких елементів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 .

Декомпозиція іміджу підприємства

Виникнення	Структура
<p><i>Імідж формується:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — через безпосередній контакт з об'єктом (не через прийняття готового іміджу, який склався в інших людей); — як результат маркетингових заходів на ринку праці; — через динамічний процес, який веде до поступового зміцнення іміджу підприємства 	<p><i>Елементи іміджу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — об'єктивно й суб'єктивно змінені уявлення про підприємство, його продукти та торговельні марки; — соціальні та персоніфіковані компоненти; — когнітивний, афективний та інтенціональний аспекти формування іміджу; — змістовне та символічне наповнення, типаж, характерні особливості оцінки
Властивості	Функції і дія
<p><i>Імідж:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — є багатовимірним, але єдиним (цілісним); — прив'язаний до часу й місця; — не повністю усвідомлюється; — сприймається наочно; — стабільний і мінливий у певних межах; вірогідний 	<p><i>Імідж впливає і зумовлює:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — стійкі настанови та шаблони сприйняття образу; — індивідуалізацію та відокремлення від конкурентів; — задоволення потреб споживачів; — відбивається на споживчій поведінці й характері попиту

Імідж підприємства – це не лише засіб, інструмент управління, а й об'єкт управління. Формування і корегування іміджу підприємства ґрунтується із урахуванням стратегії розвитку підприємства (у тому числі його маркетингової стратегії), стратегічної архітектури підприємства, корпоративної культури. Інструментами формування іміджу підприємства є, як правило, інтегровані маркетингові комунікації (паблік рілейшнз, реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, пропаганда), кожен з яких має свої переваги та недоліки. Для великих підприємств особливо важлива робота з засобами масової інформації, оскільки значний масштаб діяльності потребує більш ґрунтовного підходу формування іміджу підприємства. Позитивний імідж підприємства дає змогу створити сприятливий образ підприємства у

конкурентному середовищі, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню конкурентних переваг [6, с. 72].

Виділяють декілька підходів до формування іміджу підприємства: виробничий, комунікаційний, клієнтський і кадровий. Виробничий підхід робить акцент на постійному підвищенні якості продукції, соціальній відповідальності, формуванні споживчих переваг. Комунікаційний підхід до формування іміджу підприємства складає ядро маркетингових програм, а саме: заходи з планування конкурентної боротьби, просування продажів, проведення PR-кампаній. Клієнтський підхід спрямований на формування певної культури взаємовідносин з клієнтами та партнерами, налагодження зворотного зв'язку. Кадровий підхід спрямований на формування внутрішнього іміджу підприємства, а саме: засоби стимулювання виробничого процесу, мотивації персоналу і забезпечення соціальних гарантій.

Імідж підприємства не є сталим. Його формування відбувається протягом тривалого часу, а сформований імідж коригується під впливом вражень споживачів, партнерів та інших соціальних груп. Теоретичні засади управління іміджем підприємства сфери послуг вміщують основні управлінські заходи щодо формування та коригування іміджу підприємства сфери послуг. До таких заходів належать вимірювання і оцінювання іміджу підприємства, визначення проблемних місць у сформованому іміджу та причин низького іміджу, а також способів його коригування, враховуючи когнітивні, афективні й інтенціональні аспекти формування іміджу. Зміна іміджу криється в багатовимірності складових іміджу підприємства, а його формування і коригування відбувається під впливом когнітивних, афективних та інтенціональних процесів (рис. 1.1).

Формування і коригування іміджу підприємства під впливом когнітивних процесів відбувається на основі знань і інформації, одержаних під час безпосереднього контакту із підприємством або цілеспрямованого збирання інформації про нього. Когнітивне сприйняття дозволяє створити

раціональне сприйняття підприємства, його споживчих переваг та інших важливих для споживача атрибутів, таких як надійність, порядність, привабливість, популярність тощо [9, с. 134].

На противагу когнітивному сприйняттю іміджу підприємства афективне сприйняття іміджу охоплює інтуїтивну оцінювання іміджу, яка виникає під впливом як емоційно важливих подій, пов'язаних із підприємством, так і на основі складної сукупності емоційно залежних чинників, таких як чутки, настанови, упередження, цінності, шаблони мислення. Іntenціональний аспект вимірювання іміджу підприємства визначає розумове прийняття або неприйняття іміджу підприємства, демонструючи таким чином позитивну або негативну оцінку іміджу підприємства в цілому. Іntenціональне сприйняття іміджу підприємства формується також під впливом ситуативних чинників, воно дає змогу коригувати сформований імідж підприємства протягом часу. Ці аспекти сприйняття іміджу є особливо важливими для підприємства сфери послуг, адже імідж таких підприємств є надзвичайно чутливим до думок споживачів щодо якості продукту та послуг підприємства, його персоналу, якості продукту / системи доставки, місця розташування та інтер'єру, надійності, популярності, порядності, а також інших атрибутів (надійність, порядність, привабливість, популярність) споживчих переваг підприємства сфери послуг [2, с. 138].

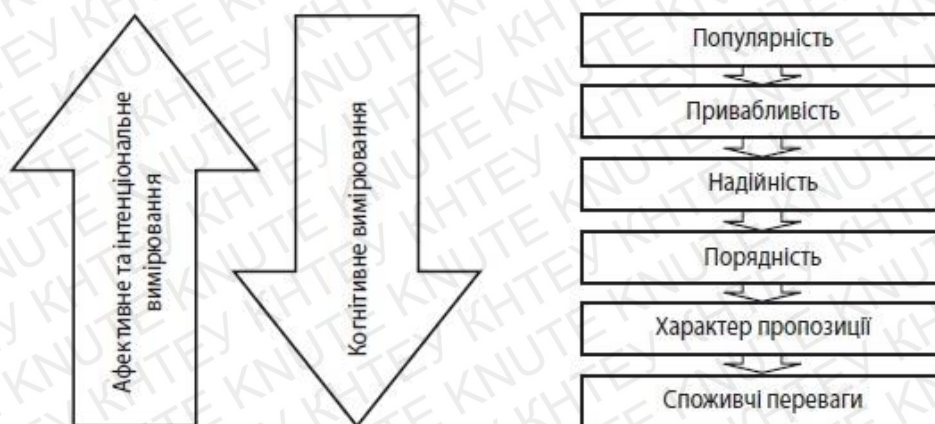


Рис. 1.1. Формування і коригування іміджу підприємства відбувається під впливом когнітивних, афективних та інтенціональних процесів

Дослідження когнітивного, афективного й інтенціонального аспектів сприйняття іміджу підприємства є особливо важливим у контексті управління іміжем підприємства, адже саме вони створюють стійкі настанови та шаблони мислення, які відображають різні параметри іміджу підприємства сфери послуг. Під ментальними шаблонами розуміються стійкі й упереджені настанови, які формуються під впливом виховання, способу життя, освіти, персональних уявлень про оточуюче середовище, моральних норм і цінностей, особистісних зв'язків і спілкування, що за результатом здатності аналізувати процеси та явища зовнішнього середовища дає змогу сформувати моделі поведінки, які знаходять вияв як у суспільній, так і професійній сферах. Ментальний шаблон – це спосіб нашого сприйняття світу. Інакше кажучи, ментальні шаблони – це набір інструментів розумової діяльності людини. Кожний ментальний шаблон передбачає свою власну систему поглядів на життя (або на конкретну проблему): через них людина надає сенсу подіям і тлумачить свій досвід. У професійній сфері ментальний шаблон формує набір моделей поведінки, які в минулому забезпечили прийнятний результат. Це знайшло відображення у мозку як позитивний досвід, який у подальшому підсвідомо й автоматично використовується у схожих ситуаціях [12, с. 71 - 73].

У таблиці 1.3. викладені характеристики цільового планування (замкнутого) і спрямованого планування (не має фіксованого закінчення).

Таблиця 1.3.

Цільове і спрямоване планування

Цільове планування	Спрямоване планування
Характеристики	
Технологічне, зорієнтоване на зовнішні цілі	Ті, що спрямовані від внутрішніх суперечностей
Цілі конкретні і вимірюються	Іноді важко визначити ключову предметну область
Рациональне, аналітичне	Інтуїтивне, що використовує елементи, які не

	піддаються числовому вираженню
Фокусоване, звужене сприйняття завдання	Широке сприйняття завдання
Невелика потреба у новій інформації	Велика потреба в отриманні нової інформації
Більш ефективне використання ресурсів	Можливе дублювання, не правильні кроки
Розподіл фаз планування і дії	Фази планування і дії не розділені
Залежить від	
Людей, що віддають перевагу чітко визначеним завданням	Людей, що віддають перевагу різноманітності, змінам і складнощам
Досить стабільних завдань і виробництв, що піддаються числовому вираженню	Завдань, що різко змінюються і не підлягають числовому вираженню
Механічних форм організації, «замкнених» систем	Органічних форм організації, «відкритих» систем
Фази «привязки» проекту	Фази «розблокування» в проекті

Між тим стратегія корпоративного іміджу в явному вигляді не розгортається по вертикалі в каскаді цілей жодної з гілок. Але там імідж знову з'являється на рівні стратегії маркетингових комунікацій у вигляді брендингу. Більш того, в підсистемах маркетингових комунікацій знову виникає слово «імідж», на цей раз в тріаді «імідж споживача – імідж товару – імідж бренду».

Ментальні шаблони, які формуються на основі сукупного прояву когнітивного, афективного й інтенціонального аспектів сприйняття іміджу підприємства є надзвичайно стійкими й упередженими: сформований на основі ментальних шаблонів імідж складно піддається коригуванню. Тому управління іміджем підприємства сфери послуг має передбачати й упереджувати створення негативних шаблонів щодо іміджу підприємства.

Враховуючи особливості сприйняття іміджу підприємства сфери послуг із боку цільових груп, можна сформулювати основні підходи до управління іміджем підприємства сфери послуг (рис. 1.2).

1. Формування іміджу підприємства відбувається із урахуванням цілей стратегії розвитку підприємства, його стратегічної архітектури та лінії

поведінки та цілеспрямовано реалізовується в межах маркетингової стратегії підприємства на основі впровадження системи маркетингових та інших заходів.

Дослідження іміджу

- Аналіз стратегії розвитку підприємства, напрямів її реалізації;
- Визначення цільової аудиторії підприємства, її основних характеристик і переваг;
- Оцінювання іміджу підприємства і визначення напрямів його покращення;
- Визначення іміджевої стратегії конкурентів;
- Аналіз об'єкта формування іміджу та параметрів формування іміджу.

Розробка стратегії управління іміджем підприємства

- Формування концепції і стратегії управління іміджем;
- Формування політик управління іміджем;
- Визначення особливостей інформаційної кампанії щодо іміджу підприємства (інструменти, канали і методи взаємодії з цільовою аудиторією);
- Визначення ризиків і варіантів розвитку PR-заходів і рекламної кампанії щодо управлінні іміджем

Реалізація стратегії управління іміджем підприємства

- Впровадження заходів щодо формування іміджу підприємства;
- Збирання і аналіз даних щодо виявлення динаміки руху іміджу;
- Формування критеріїв вимірювання іміджу підприємства;
- Оцінювання змін іміджу підприємства за результатами спроведених заходів;

Моніторинг іміджу

- Аналіз думок, настанов і шаблонів сприйняття іміджу підприємства;
- Виявлення негативних чинників сприйняття іміджу підприємства та заходи щодо їх усунення;
- Розробка цілеспрямованих заходів щодо коригування іміджу підприємства

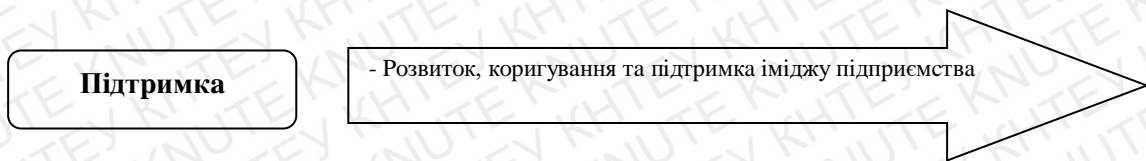


Рис. 1.2. Етапи формування іміджу підприємства сфери послуг

2. Імідж підприємства формується під впливом безлічі чинників та за результатами афективного, когнітивного й інтенціонального сприйняття цільових груп, внаслідок чого формуються настанови та ментальні шаблони, які не повністю усвідомлюються, проте є надзвичайно стійкими й упередженими та складно піддаються корегуванню. Сформовані шаблони створюють уяву про споживчі переваги продукту підприємства, його відмінність від конкурентів і прямо впливають на спосіб дії споживачів та інших цільових груп.

3. Важливу роль у формуванні іміджу підприємства сфери послуг відіграє його імідж на ринку праці. В умовах інформаційного суспільства думки персоналу щодо іміджу підприємства та його позицій як працедавця здатні швидко створити позитивну або негативну репутацію серед здобувачів вакансій. Це визначає можливість залучення персоналу необхідних категорій, ефективного використання кадрового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності персоналу.

4. Враження та настанови цільових груп щодо іміджу підприємства є стійкими й упередженими. Управління іміджем підприємства полягає у можливості цілеспрямовано впливати на формування іміджу підприємства, створюючи стійкі ментальні шаблони щодо іміджу підприємства.

Висновок до розділу 1

Останнім часом питання корпоративної культури, особливо на великих підприємствах, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору як в нашій країні, так і за кордоном. Імідж виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей організації, що зачіпають основні аспекти її діяльності і зорієнтовані на перспективу. Ніхто не знає повного обсягу тих коштів, які витрачаються на формування іміджу тієї або іншої громадської компанії, особи або фірми. Але ці витрати однозначно виправдані негативним ефектом стихійного формування іміджу.

Нами були розглянуті теоретичні аспекти корпоративної культури. Зокрема, було розглянуте поняття корпоративної культури, систематизовані автором зарубіжні та вітчизняні підходи до його трактування, визначена структура корпоративної культури та складена її узагальнена типологія.

Незважаючи на те, що за останні 10 років значно зросла цікавість до явища корпоративної культури як зі сторони зарубіжних, так і вітчизняних вчених, відкритим залишається питання щодо особливостей оцінки корпоративної культури на промисловому підприємстві.

Особливістю управління іміджем підприємства сфери послуг є те, що сформований імідж має надзвичайно важливе, принципове значення для споживачів, клієнтів і здобувачів вакансій і знаходиться в основі конкурентних переваг підприємства. Формування іміджу відбувається на перетині когнітивного, афективного й інтенціонального вимірів сприйняття іміджу, які формують стійкі ментальні шаблони щодо сприйняття іміджу підприємства, його персоналу та продукції. Ментальні шаблони сприйняття складно піддаються корегуванню, тому надзвичайно важливим є сам процес їх формування, зокрема, стимулювання чинників і заходів формування позитивних шаблонів щодо іміджу підприємства сфери послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОСИМЕТРІЯ»

2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємств автосервісу: мікро- та макро аспект

В Україні автосервіс також інтенсивно розвивається, попит на його послуги постійно зростає. За динамікою він випереджає Західну Європу, хоча за насиченістю ринку, структурою та якістю послуг істотно поступається. Як вид діяльності автосервіс в Україні має особливий статус. За даними аналітиків, частка автосервісу в загальному об'ємі вітчизняного автомобільного бізнесу становить близько 50%, решту ділять між собою торгівля запчастинами, новими автомобілями та «заїждженими». Крім того, високий рівень продажу нових автомобілів в Україні за останні кілька років сприяє завантаженню дилерських СТО переважно лише з кількох операцій – передпродажної підготовки, гарантійного ремонту і планового техобслуговування (ТО).

Загалом, незважаючи на швидкі темпи розвитку автосервісу, говорити про задоволення попиту на його послуги ще неможливо. По - перше, автосервіс розвинутий в основному у великих містах – там, де сконцентровані автомобілі й розвинута економічна та виробнича інфраструктура; по - друге, близько 70% СТО є лише до певної міри схожими на те, що повинно віддзеркалювати сутність автосервісу з точки зору технічного оснащення, кваліфікації персоналу, якості запасних частин, роботи з клієнтурою; по - третє, наш автосервіс, у тому числі й авторизований, не навчився бути сервісним підприємством, він все ще є підприємством з ремонту й обслуговування автомобілів; по - четверте, пропозиція в автосервісі формується не на основі реального попиту, а скоріше

виходячи з бізнес - інтересів, з одного боку, та можливостей виконання послуг, з іншого.

Імідж компанії є основною зовнішньою конкурентною перевагою. Конкурентні переваги – це сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період .

Позитивний імідж компанії виникає тоді, коли є стабільна довіра, що проявляється через принцип дотримання домовленостей. Розглянемо методику формування корпоративного іміджу компанії, як послідовність наступних етапів:

- аналіз маркетингового середовища та виділення цільових сегментів;
- розробка концепції формування марочної стратегії;
- розробка та реалізація плану заходів щодо формування концепції марочної стратегії: неймінг, фірмовий стиль, комплекс маркетингових комунікацій.
- контроль результатів, що досягаються і корекція плану.

Основою оцінки корпоративного іміджу компанії є експертне опитування представників відповідних груп сприйняття і співробітників підприємства. За результатами оцінки корпоративного іміджу компанії розробляється план заходів, який спрямований на наближення параметрів іміджу до значень, відповідним позитивному іміджу.

Достатність обсягу інвестицій є основним чинником активізації інноваційної діяльності підприємств, що має важливе значення для ефективної роботи персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Виробництво автомобілів та їх продаж впливає на обсяги діяльності підприємств автосервісу, тому проаналізуємо ці показники. Низькою залишається конкурентоспроможність вітчизняних автомобілів, про що свідчить скорочення частки їх продажу з 35,3% у 2009 р. до 11,8% у 2015 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробництво та частка продажу автомобілів, вироблених підприємствами на території України, через торгову мережу [65]

Виробництво	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Автомобілі легкові тис.шт.	402	65,7	75,3	97,5	69,7	45,8	25,9	24,0
Автомобілі вантажні тис.шт.	11,8	2,5	4,9	3,2	2,9	2,0	1,2	1,1
Частка продажу								
Автомобілі та авто товари %	31,5	24,3	18,6	14,6	12,6	10,7	10,5	7,9
у тому числі автомобілі,	31,8	24,6	17,9	13,1	11,8	9,7	8,6	5,3

Посилення інноваційної активності серед компаній, що здійснюють виробництво транспортних засобів та устаткування відбувалося у 2008-2011 рр. У 2015 р. спостерігалось зменшення частки підприємств, що впроваджували інновації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Частка промислових підприємств, що впроваджували інновації за видом економічної діяльності «Виробництво транспортних засобів та устаткування»,% [65]

Тип інновацій	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
інноваційна продукція	20,4	23,7	27,7	29,9	24,8	22,3	21,8	21,0
інноваційні процеси	14,6	15,7	21,3	21,5	22,0	21,6	20,7	19,8
організаційні інновації	8,5	9,7	9,2	10,6	7,3	7,0	6,5	5,2
маркетингові інновації	9,1	8,0	8,9	9,1	5,9	5,4	4,8	4,7

Якщо на споживчому ринку вирішальну роль у долі бренду грають емоції, то промисловий бренд – це бренд, який вирішує завдання, бренд, якому довіряють в бізнесі, серйозний партнер. Вимоги до промислового бренду такі ж як і вимоги до професіоналів – бути надійним передбачуваним,

гарантувати якість, вибудовувати відносини на різних рівнях прийняття рішення.

Рівень конкурентоспроможності СТО в основному визначається рівнем конкурентоспроможності виконуваних нею послуг, яка в свою чергу забезпечується ступенем привабливості послуг для конкретного споживача.

Крім того, конкурентоспроможність СТО залежить від змін в зовнішньому середовищі, включаючи конкурентів, а також від змін в самій фірмі, сприяючих зростанню її ефективності в порівнянні з іншими фірмами. Відомо, наприклад, що рівень продуктивності праці, якість послуг значною мірою залежать від вживаних способів мотивації праці працівників підприємства і інших внутрішньофірмових чинників.

Для оцінки конкурентоспроможності СТО необхідно систематично проводити порівняння показників її роботи з показниками основних конкурентів, здійснюваних своєю діяльністю в тому ж сегменті ринку. Це дасть можливість приймати і реалізовувати своєчасні рішення, направлені на підтримку або підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Щоб досягнути бажаного рівня конкурентоспроможності автосервісу повинен дотримуватися системи принципів рис.1.: • Принцип обліку управлінського ризику. Ситуації невизначеності і ризику містить будь-яка підприємницька діяльність, тому, важливо не тільки зафіксувати наявність в управлінській діяльності ризику чи невизначеного моменту, оцінити його і вміти прийняти відповідальність за наслідки ухваленого управлінського рішення.

- Принцип саморегулювання застосовується при розробці власної поведінки автосервісу на ринку послуг на певний термін.

- Принцип оптимальної організаційної поведінки, відображається у виборі організаційно-правової форми і відповідної структури управління автосервісом.

- Принцип рефлексивної поведінки використовується керівництвом автосервісу при оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища організації і при аналізі вибраної ринкової стратегії.

- Принцип інформаційної забезпеченості керівництва означає використання системи нормативно-правової документації та програмних, інформаційних, аналітичних засобів обслуговуючих цю систему.

- Принцип рівноправного партнерства використовується при розробці правил взаємовідносин в бізнесі автосервісу.

- Принцип обліку підприємницького ризику відіграє важливу роль при розробці стратегії діяльності автосервісу на ринку, при прогнозі і оцінці діяльності конкурентів.

- Принцип стійкого розвитку означає взаємодію автосервісу із зовнішнім середовищем на основі його постійного моніторингу.

- Принцип формування переваги клієнтів є ситуаційним принципом, який регулює поведінку автосервісу на ринку під впливом моди, кон'юнктурних змін, сезонності і технологічних успіхів.

- Принцип вільного підприємництва вказує на наявність так званого творчого початку при створенні СТО, відсутність стереотипів, спрямованість на пошук нестандартних форм і методів вирішення проблем.

Ми виділили наступні тактичні принципи, які дозволяють визначити чинники успіху, що забезпечують отримання переваг над суперниками (конкурентами).

- Принцип делегування повноважень визначає правила розподілу відповідальності між керівництвом автосервісу залежно від рівня управлінського ризику і здатності системи управління реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища.

- Принцип професіоналізму керівника визначає правила пристосування вже існуючого внутрішнього середовища автосервісу до конкретних ринкових умов.

- Принцип організаційного нормування встановлює правила і норми організаційних кроків з позиціонування автосервісу на ринку, враховуючи і оцінку та нормування якості послуг.

- Принцип контролю дозволяє керівництву не просто визначати тенденції подальшого розвитку автосервісу але і вчасно коректувати свої дії при зміні чинників зовнішнього середовища.
- Принцип реструктуризаційного аналізу, обумовлює форму реакції керівництва автосервісу на оцінку дії зовнішнього середовища.
- Принцип єдинопочатку і колегіальності є загальним принципом управління конкурентоспроможністю автосервісу.
- Принцип організаційного проектування дозволяє доповнювати правила делегування повноважень керівництву автосервісу.
- Принцип децентралізації ґрунтується на абсолютній узгодженості цілям на всіх рівнях діяльності і формує розподіл внутрішніх ресурсів підприємства.
- Принцип ефективного управління комунікаціями, забезпечує рівномірну і безперебійну роботу апарату управління за рахунок налагодженого обміну інформацією.

Методи забезпечення конкурентоспроможності СТО в основному залежать від її розмірів і спеціалізації. Крупні СТО її досягають за рахунок високої якості обслуговування і ремонту автомобілів, високого рівня сервісу.

Дрібні за рахунок максимального зниження цін, шанобливого відношення з клієнтами, гнучкого пристосування до їх вимог.

І все ж таки головною умовою конкурентоспроможності підприємств сфери сервісу є висока якість надаваних послуг, це стосується і автосервісу.

Потрібний напрям розвитку СТО вибирається після його економічного обґрунтування. При цьому враховується частка послуги на ринку і темпи її зростання. Якщо послуга, яку надає СТО, займає велику частку ринку і темп зростання їх об'єму високий, то її потрібно залишити і розвивати, якщо ж навпаки, то її слід виключити з виробничої програми підприємства. Також, потрібно враховувати, що незначна частка ринку даної послуги при високих темпах зростання говорить про доцільність її подальшого розвитку, низькі

темпи зростання об'ємів послуги при високій частці на ринку вказують про стабільність попиту на дану послугу і доцільність її розвитку. Враховуючи умови розвитку послуги і її частку на ринку можна визначити той напрям, який забезпечить конкурентоспроможність СТО і її продукції.

Висока якість надання послуг СТО є однією із умов конкурентоспроможності її продукції. Якість послуг може бути досягнута за рахунок контролю якості, застосування прогресивного устаткування, раціональної організації і стимулювання праці, використання при ремонті запасних частин, що відрізняються високою якістю і т.д.

Термін виконання послуг, також є важливим показником, який характеризує діяльність СТО. Його скорочення позитивно впливає на ефективність роботи підприємства і ставлення до нього клієнтів. Скорочення терміну надання послуги дає можливість збільшувати її об'єм реалізації при наявному устаткуванні і виробничих площах, зменшує потребу в оборотних коштах підприємства, прискорює їх оборотність збільшуючи тим самим його прибутковість. Отже скорочення термінів виконання послуги є важливим елементом досягнення конкурентоспроможності СТО. Для скорочення часу на виконання послуги на великих і технічно оснащених СТО використовують агрегатний метод ремонту, що передбачає заміну несправного агрегату новим або раніше відновленим, встановивши при цьому різницю між ціною нового або відновленого агрегату і знятого з автомобіля. Знятий агрегат СТО може придбати для подальшого ремонту і продажу. Зарубіжний досвід показує, що відновлення агрегатів приносить також непоганий прибуток.

Також СТО повинно приділяти велику увагу графіку своєї роботи. Він повинен бути гнучким і зручним для клієнтів. При необхідності потрібно вводити: продовження годин роботи в найбільш завантажені дні, зміщувати початок і закінчення змін, багатозмінний режим і т.д. застосовуючи відповідні форм організації праці працівників СТО.

Також, як спосіб залучення нових клієнтів можна розглядати безкоштовну діагностику автомобілів. Безкоштовну діагностику

рекомендується проводити в спеціальні дні, до яких СТО повинна ретельно готуватися. Такий вид послуг допомагає відновити контакти з клієнтами, що пішли після гарантійного обслуговування. Завдання діагностики полягає у виявленні дефектів і дачі рекомендацій по їх усуненню. У комплексі заходів щодо підготовки до днів безкоштовної діагностики доцільно включати додаткову рекламу, перевіряти і поповнюють запаси деталей, на які намічається підвищення попиту і ін.

Велике значення для підвищення конкурентоспроможності автосервісу має культура обслуговування, а саме: уважне ставлення до клієнтів, зовнішній вигляд і манера спілкування персоналу, зовнішній вид будівлі СТО і її робочих місць і ін.). Професійна етика працівників СТО є найважливішим елементом культури обслуговування. До складових професійної етики відносяться зовнішній вигляд працівника його тактовність і ввічливість, чистота і затишок робочого місця. Основні шляхи підвищення етики обслуговування це – профорієнтація працівників, підбір, підготовка і перепідготовка кадрів, виховна робота з ними, економічне стимулювання. Естетична культура обслуговування включає вдале розташування підприємства, приваблива архітектура будівлі, просторе, світле, затишне оформлене на високому художньому рівні приміщення, зручне розташування робочих місць і місць для відпочинку клієнтів, чистота і охайність робітників, їх фірмовий одяг. Отже, основну роль в покращенні конкурентоздатності продукції автосервісу відіграватиме її менеджмент. Працівники автосервісу повинні чітко розуміти своє завдання і свою роль в його виконанні.

2.2. Характеристика економічної діяльності ТОВ "Автосиметрія"

Назва компанії: "Автосиметрія"

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Адрес: вулиця Народного Ополчення, 26А, Київ, Україна, 02000

Телефон: +380 44 520 5300

Керівник: Герасімов Вітай Олександрович

Код ЄДРПОУ: 36273407.

Види діяльності: 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

ТОВ «Автосиметрія» пропонує повний комплекс послуг з кузовного ремонту: від локального (ремонт деталей, невеликих вм'ятин або подряпин) до повного відновлення сильно деформованого кузова автомобіля, включаючи ремонт рами. Відновлення геометрії кузова автомобіля здійснюється за допомогою стапеля - верстата потужного і чітко спрямованого динамічного впливу. Величезне зусилля і точність даного верстата дозволяє витягати деталі кузова буквально моделювати картину удару в зворотному напрямку, не порушуючи структуру металу. Висока якість виконання досягається за допомогою вбудованої системи НАІА, яка проводить вимірювання параметрів кузова по контрольним точкам.

Технічне обслуговування (ТО) — це комплекс операцій (операція) для підтримання автомобіля в працездатному чи справному стані під час використання його за призначенням, стоянки, зберігання або транспортування. ТО як профілактичний захід здійснюється примусово в плановому порядку через точно встановлені періоди використання автомобіля.

За періодичністю, переліком і трудомісткістю виконуваних робіт на ТОВ «Автосиметрія» розрізняють такі види ТО автомобілів: • щоденне; • перше; • друге; • сезонне.

Щоденне технічне обслуговування (ЩТО) передбачає: • контроль стану автомобіля; • підтримання належного зовнішнього вигляду; • заправлення паливом, мастильним матеріалом та охолодною рідиною. Для автомобілів зі

спеціальними кузовами в ЩТО входить санітарне оброблення кузова. ЩТО виконують після закінчення роботи автомобіля або перед виїздом його на лінію. В разі зміни водіїв на лінії автомобіль оглядають і перевіряють його технічний стан.

Діагностування на ТОВ «Автосиметрія» дає змогу оцінити технічний стан автомобіля в цілому й окремих його агрегатів і вузлів (складальних одиниць) без розбирання, виявити несправності, для усунення яких потрібні регульовальні або ремонтні роботи, а також прогнозувати ресурс автомобіля.

Фарбувального роботи. Якісне лакофарбове покриття поверне автомобілю не тільки первісний блиск і сяйво, але і забезпечить надійний захист кузова від агресивних проявів навколишнього середовища. Фарбування автомобіля починається, перш за все, з роботи колористів, які підбирають відтінок фарби. Це дуже важливий етап, з огляду на ту обставину, що досить часто фарбування автомобіля здійснюється тільки частково. Помилка в незначному підборі відтінку фарби може привести до того, що пофарбована деталь буде відрізнятися від кольору решти кузова. Фарбування автомобіля здійснюється тільки із застосуванням відповідних технологій і витратних матеріалів. Всі роботи виконуються в спеціальних камерах, які дозволяють створити ідеальні умови для нанесення фарби і подальшої сушки.

Фахівці ТОВ «Автосиметрія» швидко і якісно відновлять лакофарбове покриття автомобіля і, звичайно, нададуть гарантії на всі види вироблених робіт.

Полірування кузова переслідує кілька цілей одночасно:

- Надання свіжості лакофарбового покриття автомобіля, після зовнішніх впливів в процесі експлуатації автомобіля.
- Усунення незначних механічних ушкоджень у вигляді подряпин на поверхні лакофарбового покриття.
- Нанесення захисного шару на лакофарбове покриття, що подовжує його якісний стан.

Таким чином, полірування кузова не тільки продовжить термін експлуатації лакофарбового покриття, а й значно поліпшить його зовнішній вигляд, дозволить по-новому поглянути на автомобіль, за кермом якого Ви провели не один рік.

- На всі види виконаних робіт поширюється гарантія.

Обладнання, що застосовується під час ТО й ремонту автомобілів на ТОВ «Автосиметрія».

Для підвищення продуктивності праці при ТО й ремонті автомобілів — одночасного виконання робіт зверху (двигун, електрообладнання), знизу (трансмсія, підвіска) та збоку (колеса, гальмові механізми) — ТОВ «Автосиметрія» використовують підйомно-оглядове, транспортувальне обладнання й споруди.

Підйомно-оглядове обладнання та споруди поділяють на: основні; допоміжні.

До основних підйомно-оглядового обладнання й споруд належать: оглядові канали; естакади; підйомники; перекидачі; до допоміжних: домкрати; гаражне обладнання тощо.

Оглядові канали забезпечують доступ до автомобіля знизу. В нішах стін каналів установлюють низьковольтні світильники. Канали мають вентилюватися та обігріватися повітрям з температурою 16...25 °С. Для видалення відпрацьованих газів передбачають витяжну вентиляцію. Канали залежно від призначення обладнуються підйомниками, пересувними лійками для зливання відпрацьованої оливи та пристроями для заправлення мастильним матеріалом, охолодною рідиною.

Естакади — це металеві, залізобетонні або дерев'яні колійні мости, розташовані на 0,7... 1,4 м вище від рівня підлоги, з рампами, що мають уклон 20...25° для під'їзду та з'їзду автомобіля.

Підйомники піднімають автомобіль над підлогою на потрібну висоту для зручності виконання робіт. За типом механізму підйомники поділяють на електромеханічні та гідравлічні

Стационарні електричні й гідравлічні підйомники бувають: одно-, дво-, три- та шестистоякові.

Канавні підйомники застосовують для вивішування переднього або заднього моста автомобіля під час виконання робіт у канаві. Вони мають підвищену вантажопідйомність, забезпечують доступ до агрегатів автомобіля знизу й вільний прохід уздовж канави.

Перекидачі призначаються для бічного нахилу (до 50°) автомобіля під час обслуговування його знизу. Так забезпечується зручний доступ до днища. Перед перекиданням з автомобіля знімають акумулятор і герметизують отвір у пробці головного гальмового циліндра. Перекидання виконують у бік, протилежний розташуванню горловини паливного бака й оливозаливної горловини двигуна.

До підйомно-транспортного стаціонарного обладнання належать:

- кран-балки;
- талі;
- конвеєри тощо.

Кран-балки вантажопідйомністю 1...32 т призначаються для переміщення вантажів у приміщенні вниз, угору, вздовж і впоперек.

Талі з найменшим радіусом закруглення 1,5 м, що пересуваються по підвісних однорейкових коліях, мають вантажопідйомність 0,25...! т і дають змогу переміщати вантаж униз, угору та в напрямі рейкових колій.

Конвеєри використовують на даній СТО для переміщення автомобілів у разі організації ТО потоковим методом. За способом передачі руху автомобіля конвеєри бувають: о штовхальні; о несучі; о тягнучі.

Штовхальний конвеєр переміщує автомобіль за допомогою штовхального візка, що впирається в передній або задній міст чи заднє колесо.

Несучий конвеєр становить замкнений транспортувальний ланцюг, який рухається по напрямних коліях за допомогою приводної станції. Автомобіль устанавлюють на транспортувальний ланцюг або підвішують за передній та задній мости.

Тягнучий конвеєр становить замкнений ланцюг, розташований уздовж потокової лінії обслуговування автомобіля знизу або зверху. Автомобіль за передній буксирний крюк чіпляють до тяглового ланцюга за допомогою захвата, й він котиться на своїх колесах. У кінці конвеєра захват автоматично відчеплюється.

Основними джерелами інформації для проведення аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Автосиметрія» є документи фінансової звітності: форма №1 «Бухгалтерський баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Фінансовий стан будь-якого підприємства виражається у співвідношенні структур його активів і пасивів, тобто засобів підприємства і їх джерел [17, с. 43].

Аналіз балансу підприємства показав, що за рік капітал підприємства збільшився на 39,9 тис. грн. і становив – 149,6 тис. грн. Ця зміна є дуже позитивною і відбулася одночасно зі збільшенням оборотних активів на 521,2 тис. грн. і зменшенням необоротних активів на 30,2 тис. грн. Питома вага необоротних активів на кінець року становила 389,0.. Також слід зазначити що тільки за 2016 рік підприємством було надано послуг на загальну суму в 3991,0 тис. грн. Ця сума є досить таки високою, але порівняно з аналогічним періодом попереднього року зменшилась на 3063,3 тис. грн.. За аналогічний період попереднього року ця сума складала 7054,3 тис. грн..

Відповідно, за даними фінансової звітності ТОВ «Автосиметрія» можна визначити ряд коефіцієнтів, які і будуть складати загальну картину стану фінансових справ на підприємстві.

1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу):

$K_a = \Phi.1$ (ряд. 380 : ряд. 640) = 11,9/70,1 = 0,16 - на початок звітного періоду.

$K_a = 1526,2/2366,5 = 0,64$ -на кінець звітного періоду.

Приріст складає: +0,48.

2. Коефіцієнт фінансової залежності:

$Kфз = \Phi.1 (\text{ряд. } 280 : \text{ряд. } 380) = 70,1/11,9 = 5,8$ – на початок звітнього періоду.

$Kфз = 2366,5/1526,2 = 1,5$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: -4,3.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$Kмвк = \Phi.1 (\text{ряд. } 260 + \text{ряд. } 270 - \text{ряд. } 620) : (\text{ряд. } 380) = -24,6/11,9 =$
 $= -2,06$ – на початок звітнього періоду.

$Kмвк = 1,4/1526,2 = 0,0009$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: +2,05.

4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу:

$Kкзк = \Phi.1 (\text{ряд. } 480 + \text{ряд. } 620) : (\text{ряд. } 280) = 58,2/70,1 = 0,83$ – на початок звітнього періоду.

$Kкзк = 12,5/2366,5 = 0,005$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: -0,82.

5. Коефіцієнт поточних зобов'язань:

$Kпз = \Phi.1 (\text{ряд. } 620) : (\text{ряд. } 480 + \text{ряд. } 620) = 58,2/58,2 = 1$ – на початок звітнього періоду.

$Kпз = 12,5/12,5 = 1$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: 0.

6. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу:

$Kсзвк = \Phi.1 (\text{ряд. } 480 + \text{ряд. } 620) : (\text{ряд. } 380) = 58,2/11,9 = 4,8$ – на початок звітнього періоду.

$Kсзвк = 12,5/1526,2 = 0,008$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: -4,792.

7. Коефіцієнт фінансової стабільності:

$Kфс = \Phi.1 (\text{ряд. } 380) : (\text{ряд. } 480 + \text{ряд. } 620) = 11,9/58,2 = 0,2$ – на початок звітнього періоду.

$Kфс = 1526,2/12,5 = 122$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: +121,8.

8. Частка основних засобів в активах:

Чоза = Ф. 1 (ряд. 030) : (ряд. 280) = 36,5/70,1 = 0,52 – на початок звітного періоду.

Чоза = 827,4/2366,5 = 0,34 – на кінець звітного періоду.

Приріст: -0,18.

9. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності):

ЗКп = Ф. 1 (сума ряд. 260-270) : (ряд. 620) = 33,6/58,2 = 0,57 – на початок звітного періоду.

ЗКп = 13,9/12,5 = 1,112 – на кінець звітного періоду.

Приріст: +0,542.

10. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

Кшл = Ф. 1 (сума ряд. 150-250) : (ряд. 620) = 33,6/58,2 = 0,57 – на початок звітного періоду.

Кшл = 13,9/12,5 = 1,112 – на кінець звітного періоду.

Приріст: +0,542.

11. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності:

Кнл = Ф. 1 (сума ряд. 130-150 + ряд. 230 + ряд. 240) : (ряд. 620) = 18,2/58,2 = 0,3 – на початок звітного періоду.

Кнл = 1,4/12,5 = 0,112 – на кінець звітного періоду.

Приріст: -0,188.

12. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

Кал = Ф. 1 (ряд. 220 + ряд. 230 + ряд. 240 + ряд. 250) : (ряд. 620) = 18,2/58,2 = 0,3 – на початок звітного періоду.

Кал = 0,7/12,5 = 0,056 на кінець звітного періоду.

Приріст: -0,244.

13. Частка оборотних активів в загальній сумі активів:

Чоа = Ф. 1 (ряд. 260) : (ряд. 280) = 33,6/70,1 = 0,47 – на початок звітного періоду.

Чоа = 13,9/2366,5 = 0,005 – на кінець звітного періоду.

Приріст: -0,465.

Підсумовуючи наведені вище розрахунки, які базуються на даних річної фінансової звітності ТОВ «Автосиметрія», про даний об'єкт можна сказати що воно стало більш автономним, про що свідчить зростання показника автономії підприємства на 0,48 одиниць, також фінансова залежність підприємства зменшилась на 4,3 одиниць. Ці два показники являються взаємозалежними, адже зростання одного означає зниження іншого, і навпаки.

Також на підприємстві зросла маневреність власного капіталу на 2,05 одиниць, і знизилась концентрація залученого. Поточні зобов'язання залишилися такими ж як і на початку звітного періоду, а от показник співвідношення залученого і власного капіталу зменшився на 4,792 одиниць.

Найсуттєвіше виділяється із загальної картини показник фінансової стабільності ТОВ «Автосиметрія», який показує надзвичайно стрімку динаміку росту – зріс на 121,8 одиниць. Хоч частка основних засобів в активах зменшилась, проте зросла платоспроможність підприємства, що характеризує фінансовий стан з позитивної сторони. Щодо показників ліквідності, то хоч вони і показали від'ємний приріст, але все ж знаходяться в межах граничних норм.

Виходячи з картини що склалася можна сказати що ТОВ «Автосиметрія» належить стабільний стан фінансових справ, позитивна динаміка росту, а також чітка позиція на ринку.

Для того, щоб об'єктивно оцінити конкурентноздатність надаваних послуг ТОВ «Автосиметрія» потрібно вивчити вимоги і потреби споживачів даних послуг. Для цього спочатку проведемо оцінку характеристик їх профілю табл.2.3

Таблиця 2.3.

Оцінка характеристик профілю споживачів

№	Параметри профілю	Способи оцінки	Оцінка в балах		
			1	2	3
1	Зміна потреб, переваг, смаків	1.1. Ступінь зміни потреб	постійні	частково змінюються	
		1.2. Ступінь зміни смаків відносно послуг надаваних СТО			

2	Прихильність споживачів до послуг СТО	2.1. Частота звертання на СТО за даною послугою			регулярно
		2.2. Частка послуги в асортименті СТО, за якою найбільше звертаються	1 – 30 %		
		2.3. Залежність споживача від СТО		не дуже залежні	
3	Торгівельний вплив споживача	3.1. Рівень інформованості споживача про послугу, її ціну, режим роботи СТО			повна інформованість
		3.2. Чутливість споживачів до зміни ціни на послуги СТО	висока чутливість		
		3.3. Ступінь залежності СТО від споживача		30 – 60 %	
		3.4. Фінансовий стан споживача		середній рівень	
		3.5. Чутливість споживачів до різних змін	висока чутливість		

Складаємо профіль споживачів СТО за наступними характеристиками:

- їх географічне місце розташування;
- вік, освіта, сфера діяльності споживача;
- стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички;
- ставлення споживача до послуги (чи бачить він потребу в даній послугі; чи використовує її для себе, як оцінює її виконання і т.п.);
- торгівельний вплив споживача (величина інформованості; реакція на зміну ціни; вимоги які висуваються до якості послуг; орієнтація на певну торгівельну марку);
- періодичність звернень; обсяг виконання; фінансовий стан; можливість вибору варіантів надання послуги; співвідношення між ступенем залежності СТО від споживача і навпаки.

Результати оцінювання зводимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Шкала оцінювання профілю споживача

№	Характеристики	Бали	Значення
1	Величина зміни потреб, смаків споживача	2	Низька
2	Схильність споживачів до послуги СТО	7-9	Висока
3	Торгівельний вплив споживачів	6-10	Середня

Як, видно з таблиці клієнти СТО не часто міняють свої потреби стосовно послуг, що входять в асортимент СТО, при їх високій прихильності до надаваних послуг.

Для повноти аналізу споживчих чинників потрібно оцінити спроможність СТО задовольнити потреби, вимоги і смаки споживачів і її можливості щодо розширення кола потенційних споживачів. Для цього проведемо оцінку адаптивності СТО в процесі функціонування на даному ринку послуг. Отримані дані зведемо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка адаптивності СТО на цільовому ринку послуг

№	Параметри	Чинники	Бали		
			1	2	3
1	Спроможність СТО задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту послуг вимогам споживачів		Частково відповідає	
		1.2. Прийнятність ціни на послугу		Частково прийнятна	
		1.3. Відповідність якості надаваних послуг вимогам споживачів			Повністю відповідає
2	Можливість розширення ринку	2.1. Наявність незадоволеного попиту	відсутність інформації		
		2.2. Наявність привабливих сегментів ринку	відсутність привабливих сегментів		

Для оцінки конкурентоспроможності послуг СТО потрібно виявити домінуючі методи активного їх просування на ринку, а також виявлення тенденцій активізації на цьому ринку конкурентів. Конкурентний тиск вимірюється наявністю потенційних і діючих конкурентів СТО і їх агресивністю просування аналогічних послуг на ринку.

В даному регіоні немає таких конкурентів, які б надавали такий широкий асортимент і повноту послуг як ТОВ «Автосиметрія», тому конкуренція здійснюється по окремим підрозділам СТО. Тому за основного конкурента будемо вибирати ряд малих СТО, які надають подібні послуги. Оцінку їх діяльності будемо проводити комплексно за бальною системою.

Кількість балів від 1 до 3 виставляємо експертним шляхом за певними показниками табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Оцінка діяльності конкурентів

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	2	3	4	5
2	Частка ринку			+
3	Частка власних оборотних коштів			+
4	Рентабельність капіталу		+	
5	Рентабельність обігу		+	
6	Ціна на домінуючу послугу		+	
7	Повнота асортименту			+
8	Якість послуги			+
9	Спосіб надання послуги			+
10	Рівень обслуговування			+
11	Система управління		+	
	Середній бал	2,6		

Оскільки, середній бал діяльності групи конкурентів більше двох то в комплексі вони створюють серйозну конкуренцію ТОВ «Автосиметрія». Результати аналізу діяльності ТОВ «Автосиметрія» на мікрорівні представимо в табл 2.7

Таблиця 2.7.

Оцінювання чинників мікросередовища

Група чинників	Чинники	Стан чинника	Характер впливу чинника на СТО (+/-)	Оцінка чинника за ступенем впливу на СТО у балах
1	2	3	4	5
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Незмінний	+	5
	2. Попит на послуги СТО	Незмінний	+	5
	3. Мінливість потреб, вимог, смаків споживачів	Стабільно	+	9
	4. Торгівельна сила споживачів	Середня	+	5
	5. Прив'язаність споживачів до послуг СТО	Сильна	+	7
Постачальники	1. Можливість широкого	Висока	-	4

	вибору постачальників			
	2. Ступінь привабливості постачальників	Середня	+	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності СТО	олігополія	+	6
	2. Величина конкурентного тиску	середня	-	4
	3. Число конкурентів	в комплексі один	+	3

В табл. 2.8 оцінимо можливості і загрози зовнішнього середовища ТОВ «Автосиметрія».

Таблиця 2.8.

Можливості і загрози зовнішнього середовища СТО

Чинники	Оцінка ступеня впливу чинника на СТО в балах	Варіанти поведінки СТО
1	2	3
Можливості		
1. Можливість вертикальної інтеграції	6	Розробка і реалізація нових послуг
2. Статичність конкурентного середовища	4	Посилення залежності споживачів від СТО
3. Послаблення позицій постачальників	4	Диверсифікація постачальників
4. Можливості розширення виробництва	6	Розширення асортименту послуг
Загрози		
1. Посилення тиску з боку конкурентів	6	Зниження ціни, покращення обслуговування
2. Скорочення доходів споживачів	3	Зменшення асортименту другорядних послуг
3. Сповільнення зростання ринку послуг СТО	6	Посилення позицій на зайнятому сегменті ринку

Оцінка конкурентоздатності автосервісного підприємства включає також аналіз його внутрішнього середовища, тобто оцінку наявних стратегій його діяльності. Дана оцінка здійснюється на основі реальних показників діяльності СТО з врахуванням ступеня досягнення поставлених перспективних цілей. Якісна оцінка досягнення цілі виражається за допомогою розробленої бальної шкали оцінок: за повне досягнення цілі СТО

отримує- 3 бали; неповне - 2 бали; часткове - 1 бал; якщо ціль не досягнута СТО отримує - 0 балів.

Відповідно максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про те, що СТО повністю досягнуло поставлених перед собою цілей. Результати дослідження заносимо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Оцінювання ступеня досягнення запланованих цілей СТО

Види цілей	Зміст	Ступінь досягнення			
		Повна	Неповна	Часткова	Ціль не досягнута
1	2	3	4	5	6
Загальні	Отримання прибутків від надання послуг		+		
Організаційна	Усунути простої устаткування				+
Маркетингова	Розробити ефективну рекламу СТО			+	
Соціальна	Усунути зарплату в конвертах			+	
Фінансова	Звести до мінімуму дебіторську заборгованість		+		
Підсумкова оцінка					6

Отримана оцінка вказує на те, що підприємство не в повній мірі досягнуло поставлених перед собою цілей. Проведемо оцінку конкурентоспроможності окремої послуги підприємства. Для аналізу, як правило беруть послугу, яка має найбільшу питому вагу в асортименті надаваних послуг (в нашому випадку це будуть рихтовочно-фарбувальні роботи, які становлять 46% від загального числа надаваних послуг). Оскільки, вже зазначалось, що СТО не має конкретних конкурентів на даному ринку послуг, то за еталон для порівняння доцільно взяти не конкретного конкурента, а найкращий варіант виконання послуги з точки зору дотримання технологічності її виконання враховуючи як якісні так і цінові показники табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Порівняння параметрів рихтувально-фарбувальної послуги

ТОВ «Автосиметрія» з еталоном

№	Параметри послуги	ТОВ «Автосиметрія»	Еталоном
1	Відповідність нормам	+	+
2	Наявність рихтувальних робіт	+	+
3	Термін виконання послуги	+	+
4	Якість	+	+
5	Правильність підбору кольору	-	+
6	Ціна	-	+
7	Наявність фарбувальної камери	-	+
8	Екологічність	+	+

Звичайно послуга аналізованого підприємства буде поступатися еталону, в нашому випадку вона поступається по трьох параметрах (правильність підбору кольору, ціна, наявність фарбувальної камери). Розрахунок конкурентоспроможності послуги проведемо за вагомістю кожного із параметрів табл 2.11.

Таблиця 2.11.

Розрахунок конкурентоспроможності послуги за вагомістю параметрів

№	Вагомість і-го параметра	ТОВ «Автосиметрія»	Еталоном
1	0,20	1	1
2	0,10	1	1
3	0,12	1	1
4	0,14	1	1
5	0,09	0	1
6	0,07	0	1
7	0,13	0	1
8	0,15	1	1

Розрахунок проведемо за формулами:

$$I_{\text{ПП «ФФормул-1»}} = 0.2*1+0.15*1+0.12*1+0.14*1+0.15*1=0.71;$$

$$I_{\text{Еталон}} = 0.2+0.1+0.12+0.14+0.09+0.07+0.13+0.15=1;$$

$$K_{\text{я}} = 0.71/1=0.71.$$

Отже, рихтувально-фарбувальна послуга ТОВ «Автосиметрія» за якісними параметрами має не дуже високий показник конкурентоспроможності.

Для більшої достовірності розрахуємо показник усвідомленої якості:

$$K = 0.2+0.1+0.12+0.14+0.09+0.07+0.15=0.87$$

Також порівняємо вартість надання послуги ТОВ «Автосиметрія» і еталона, взявши при цьому середню ціну на дану послугу на підприємстві і найнищу ціну серед конкурентів, які діють на ринку.

$$C1 = 1128 \text{ грн.}$$

$$CA = 800 \text{ грн.}$$

$$K_{ек} = 1128/800 = 1,41.$$

І в даному випадку за економічними параметрами дана послуга є менш конкурентоспроможною ніж послуги конкурентів. Інтегральний показник конкурентоспроможності становить.

$$I_{kt} = 0.87/1.41 = 0.62$$

Даний показник вказує на те, що аналізована послуга має дуже низьку конкурентоспроможність 0.62. Якби ми брали для порівняння якогось конкретного конкурента, а не еталон то таке значення показника свідчило б про повну не перспективність і не вигідність надання такої послуги для ТОВ «Автосиметрія». Але, якщо для еталону 38% є значним мінусом в оцінці конкурентоспроможності, то для існуючих конкурентів це ще досить прийнятний результат, але ТОВ «Автосиметрія» потрібно докласти багато зусиль, щоб вивести дану послугу на конкурентний рівень врахувавши не тільки її цінові і якісні показники. До нецінових чинників, які впливають на конкурентоспроможність послуги ТОВ «Автосиметрія» можна віднести:

1. Інформованість споживача про дану послугу, широка рекламна компанія на її підтримку.
2. Диференціація оплати за послугу. Широко використовувати методику її кредитування.
3. Технологія надання послуги і терміни її виконання.

4. Розширення асортименту послуги.

Враховуючи вище вказане можна зробити висновок, що ТОВ «Автосиметрія» на своєму секторі ринку автосервісних послуг не має рівного конкурента, але має значну кількість дрібних конкурентів, які створюють значну конкуренцію по окремим видам послуг. Тому підприємству не варто не до оцінювати своїх конкурентів, особливо в ціновому і якісному секторі, оскільки дрібні підприємці працюючи напів легально і не сплачуючи всіх податків мають можливість більш ефективно маніпулювати цінами на послуги. Хоча споживач при виборі послуги значну увагу приділяє чиннику “ціна/якість”, але при досить низькій платоспроможності переважає дешевизна послуги, тому ТОВ «Автосиметрія» потрібно робити ставку на більш заможних клієнтів утримуючи їх перш за все якістю послуг. Тому, для підвищення конкурентоспроможності своїх послуг ТОВ «Автосиметрія» повинна значну увагу приділяти їх якості, а це можна досягнути за рахунок покращення технологій і обладнання, а також за рахунок розробки ефективної системи управління якістю послуги.

2.3. Діагностика рівня сформованості корпоративного іміджу ТОВ «Автосиметрія»

Для оцінки корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» використаємо оціночну таблицю, яка вимагає бального заповнення по шести пунктам, кожен з яких має чотири альтернативи (А, В, С та D), між якими будемо розподіляти 100 балів.

Першим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка існуючого стану корпоративної культури підприємства, а саме заповнення стовпця «Поточний стан» (див. табл. 2.12). При заповненні стовпця «Поточний стан» будемо спиратися на результати якісної оцінки корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія».

Другим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка бажаного стану корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» (див. табл. 2.12), виходячи з бачення корпоративної культури підприємства через п'ять років. Заповнення стовпця «Бажаний стан» ґрунтуватиметься на виявлених при якісній оцінці «проблемних зонах» корпоративної культури підприємства.

Заповнення оціночної таблиці ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці корпоративної культури працівниками управлінського апарату ТОВ «Автосиметрія». В подальшому для об'єктивізації оцінки корпоративної культури за запропонованим методичним підходом рекомендується залучати представників місцевої влади, ділових партнерів підприємства та конкурентів, незалежних експертів з корпоративної культури.

Таблиця 2.12.

Узагальнена бальна оцінка корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія»

1. Найважливіші характеристики ТОВ «Автосиметрія»		Поточний стан	Бажаний стан
1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	20	20
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.	5	10
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	15	50
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.	60	20
УСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на ТОВ «Автосиметрія»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	20	20
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.	10	10
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості,	20	45

	агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на ТОВ «Автосиметрія» (управління найманими працівниками)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, однакості і участі в ухваленні рішень.	25	25
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	5	10
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	20	40
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність ТОВ «Автосиметрія»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	30	30
B	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	10	25
C	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.	20	30
D	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.	40	15
УСЬОГО (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі ТОВ «Автосиметрія»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	10	10
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	10	25
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.	30	40
D	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100

6. Критерії успіху на ТОВ «Автосиметрія»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	25	25
B	Підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	15	15
C	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.	20	40
D	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	40	20
УСЬОГО (балів):		100	100

Бальні оцінки, отримані в табл. 2.10 дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія». Іншими словами, отримані бальні оцінки допомогли висунути на перший план ті особливості підприємства, які визначають характерний для ТОВ «Автосиметрія» тип корпоративної культури.

Після бального заповнення табл. 2.10 перейдемо до статистичної обробки отриманих даних – заповнимо матрицю, представлену в табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

**Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури
ТОВ «Автосиметрія»**

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»					Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»				
№ запитання	Альтернатива				№ запитання	Альтернатива			
	A	B	C	D		A	B	C	D
1	20	5	15	60	1	20	10	50	20
2	20	10	20	50	2	20	10	45	25
3	25	5	20	50	3	25	10	40	25
4	30	10	20	40	4	30	25	30	15
5	10	10	30	50	5	10	25	40	25
6	25	15	20	40	6	25	15	40	20

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» необхідно заповнити робочий бланк, запропонований в табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія»

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A	130	22	A	130	22
B	55	9	B	95	15
C	125	21	C	245	41
D	290	48	D	130	22
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

На першому кроці статистичної обробки отриманих даних необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан» по шести пунктах табл. 2.11, а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Обчислення повторюються для альтернатив В, С і D.

Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» по шести пунктах табл. 2.11 і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан».

Аналізуючи результати статистичної обробки даних (табл. 2.12) бачимо, що:

- поточний стан корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» характеризується домінуванням альтернативи D=48 балів, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива С=21 бал, а найменше отримала альтернатива В=9 балів.

- бажаний стан корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» характеризується домінуванням альтернативи С=41 бал, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива D=22 бали, найменше – альтернатива В=15 балів.

Для більшої наочності та можливості аналізу отриманих в табл. 2.12 експертних даних, слід перейти до побудови профілів корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія».

Побудова профілів корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія». Перейдемо до побудови профілів корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія», зокрема побудуємо профіль нинішньої корпоративної культури підприємства. Для цього проаналізуємо числа зі стовпця «Поточний стан» табл. 2.12. Середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D) нанесемо на форму діаграми (рис. 2.1).

Відкладаємо на діагональній шкалі, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми (рис. 2.1) альтернативу А – 22 бали. Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру. На діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант відкладаємо альтернативу В – 9 балів. Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру. Відкладаємо на діагоналі, направлений вниз в нижній правий квадрант форми альтернативу С – 21 бал. Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру. На діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант відкладаємо альтернативу D – 48 балів. Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру.

Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднуємо у чотирикутник. Профіль, зображений на рис. 2.1 відображає картину нинішньої корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія».

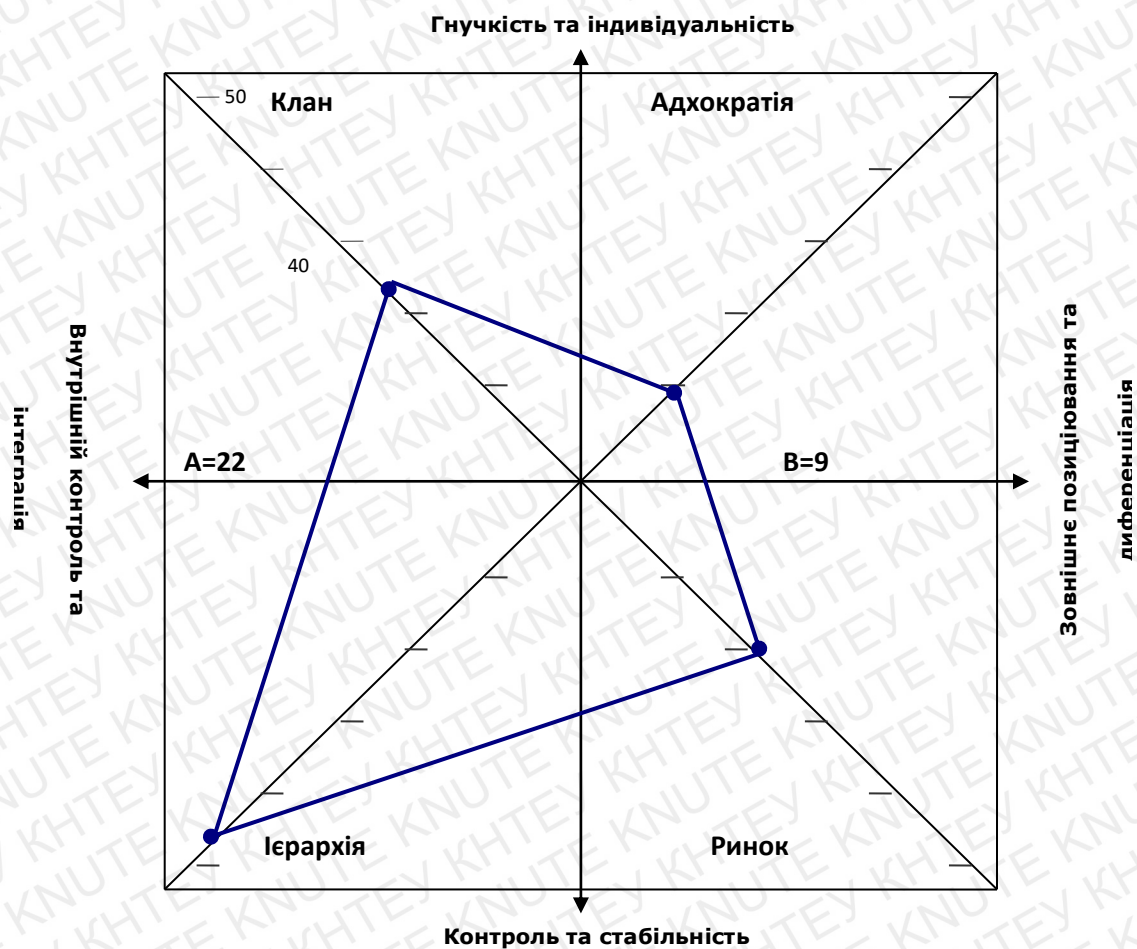


Рис. 2.1. Профіль нинішньої корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія»

Аналізуючи викреслений профіль нинішньої корпоративної культури, представлений на рис. 2.1 бачимо, що ТОВ «Автосиметрія» в своїй діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність.

Тип корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія». Звернемося до профілю нинішньої корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» (рис. 2.1). Квадранти, що мають найвищі бальні оцінки, показують типи корпоративних культур, що домінують на підприємстві. Як бачимо з рис. 2.1, корпоративна культура ТОВ «Автосиметрія» характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. ТОВ «Автосиметрія» можемо характеризувати як формалізоване і структуроване місце роботи. Роботою найманого персоналу управляють формалізовані процедури. Керівники та

лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками та домінування на локальному ринку. ТОВ «Автосиметрія» об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах. Управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбаченості.

Окрім ієрархічного типу, корпоративна культура ТОВ «Автосиметрія» характеризується середнім рівнем вираженості кланового та ринкового типу культури, найслабше виражений адхократичний тип корпоративної культури.

Характерна риса другого по домінантності типу корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» – клану – підприємство схоже на велику сім'ю, це дуже дружнє місце роботи, де у працівників маса спільного. Підприємство тримається разом завдяки відданості і традиції. Керівники підприємства роблять акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особи, надають значення згуртованості колективу і моральному клімату, заохочують бригадну роботу та участь людей в діяльності підприємства.

Один з розумних аргументів на користь визначення типу корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» полягає в тому, що організаційний успіх залежить від міри відповідності культури підприємства вимогам конкурентного зовнішнього оточення. Бачимо, що ТОВ «Автосиметрія» має сильну ієрархічну культуру, проте ринкова культура є слабкою (є третім по домінантності типом корпоративної культури), а тому підприємство вимушене діяти в умовах жорстокої конкуренції усередині агресивної індустрії, а отже зазнає певні труднощі в боротьбі за розвиток та ефективну діяльність саме із-за невідповідності своєї корпоративної культури зовнішньому оточенню.

Адхократичний тип найслабше виражений в корпоративній культурі ТОВ «Автосиметрія», що свідчить про неспроможність вищого керівництва підприємства спрямувати роботу колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок. У системі цінностей, що склалася на ТОВ «Автосиметрія», слабо виражене прагнення до вирішення нових задач новаторським, інноваційним способом, слабо заохочується особиста ініціатива та свобода працівників.

Тобто, корпоративна культура ТОВ «Автосиметрія» є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву. Це є негативною тенденцією, адже якісний аналіз корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» підтвердив високий рівень впливу зовнішніх факторів на культуру підприємства. Корпоративній культурі ТОВ «Автосиметрія» необхідна сумісність з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати.

Узгодженість корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія». Під культурною узгодженістю ТОВ «Автосиметрія» будемо розуміти рівноважний стан різних аспектів корпоративної культури підприємства. За результатами табл. 2.11 бачимо, що рейтингові оцінки чотирьох альтернатив А, В, С і D при відповіді на кожне з шести запитань стовпця «Поточний стан» мають узгоджену тенденцію – доміантною є альтернатива D, найслабкіше виражена альтернатива В. Отже, корпоративна культура ТОВ «Автосиметрія» є узгодженою, оскільки за результатами аналізу даних табл. 2.11 стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, доміантні характеристики підприємства і підходи до управління найнятими робітниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей.

Висновок до розділу 2

Проведеними дослідженнями діяльності автосервісу ТОВ «Автосиметрія» був зроблений висновок, що місцезрештування автосервісу дуже вдало, у межі міста, недалеко від центральної частини, тобто найжвавіша його частина, де більше всього машин і послугами авторемонту користуються частіше, ніж в інших частинах міста.

Фінансовий аналіз показав, що фінансова залежність підприємства зменшилась на 4,3 одиниць, зросла маневреність власного капіталу на 2,05 одиниць, і знизилась концентрація залученого, показник фінансової стабільності зріс на 121,8 одиниць, зросла платоспроможність підприємства, що характеризує фінансовий стан з позитивної сторони.

Кількісна оцінка корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» за запропонованим авторським методичним підходом підтвердила та обґрунтувала необхідність зміни нинішньої культури підприємства: переорієнтації на новий доміантний тип – ринкову корпоративну культуру (за рахунок зменшення сили доміантності ієрархічного типу в нинішній корпоративній культурі підприємства). Крім того було виявлено, що вносячи зміни в корпоративну культуру ТОВ «Автосиметрія», важливо зберегти силу прояву кланового типу культури та дещо підвищити силу прояву адхократичного типу корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ТОВ "АВТОСИМЕТРІЯ"

3.1. Пропозиції щодо розвитку корпоративного іміджу ТОВ "Автосиметрія"

Виявлення необхідних напрямків змін корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія». В результаті аналізу профілів корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія», було отримано певну величину невідповідності між профілями нинішньої і бажаної культури, що в свою чергу дає чітке уявлення, на яких питаннях слід зосередити увагу. З метою визначення стержневих положень і принципів, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія», перейдемо до заповнення запропонованої в авторському методи форми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Необхідні напрямки зміни корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія»

Кланова культура	Адхократична культура
<input type="checkbox"/> підвищити; <input type="checkbox"/> знизити; <input checked="" type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні.	<input checked="" type="checkbox"/> підвищити; <input type="checkbox"/> знизити; <input type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні.
<u>Передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> • створення кращого морального клімату; • збереження цінностей колективного духу; • демонстрація керівництвом турботи про працівників; • більш відчутне визнання заслуг найманих працівників; • розвиток особистості кожного працівника; • необхідність зустрічі керівництва з найманими працівниками; • заохочення бригадної роботи, участі, 	<u>Передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> • повернення підприємництву динамізму; • створення умов, в яких безпечно йти на ризик; • заохочення творчих альтернатив; • формування гнучкості та пристосовності; • перевірку нових ідей; • перехід підприємства в ранг новаторства; • спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи; • заохочення новаторства, креативності та інноваційності серед працівників;

залученості та особистої ініціативи працівників; <ul style="list-style-type: none"> • створення високого рівня довіри; • заохочення самоуправління; • більше спілкування на паралельних рівнях управління. 	<ul style="list-style-type: none"> • терпиме відношення до помилок, здійснюваних вперше; • більш уважне вислуховування споживачів, вивчення їх потреб.
Кланова культура	Адхократична культура
<u>Не передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> • появу недисциплінованості та всюдозволеності; • налаштування лише внутрішнього фокусу уваги; • відсутність акценту на наполегливій праці; • захисту працівниками один одного в збиток досягнення цілей; • володіння свободою без відповідальності; • втрати стандартів; • відсутність попередніх рішень; • розслабленості, терпимості до посередності. 	<u>Не передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> • появу всюдозволеності та повної свободи; • байдужість до потреб споживачів та контрагентів; • втрату стратегічних цілей, зокрема головної цілі діяльності; • прихильність до зайвого та бездумного ризику; • прикриття помилок; • відсутність координації та розділення ідей.
Ієрархічна культура	Ринкова культура
<input type="checkbox"/> підвищити; <input checked="" type="checkbox"/> знизити; <input type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні.	<input checked="" type="checkbox"/> підвищити; <input type="checkbox"/> знизити; <input type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні.
<u>Передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> • вдосконаленні організаційної структури в бік зменшення її «забюрократизованості»; • усунення некорисних формальних правил та процедур, якісна та кількісна їх зміна; • затвердження чіткої нормативної бази з корпоративної культури: Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу взаємин з клієнтами та діловими партнерами; • усунення незв'язаної з необхідністю звітності; • зменшення контрольних пунктів та бюрократичної тяганини; • усунення бюрократичної бумажної роботи; • послаблення мікроменеджменту; • усунення незв'язаних з необхідністю обмежень; • більше децентралізованих рішень. 	<u>Передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> • орієнтацію керівництва на досягнення результатів та виконання поставлених завдань; • орієнтацію на конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку; • налаштування зовнішнього фокусу уваги та диференціації, у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю; • налаштування фокусу перспективної стратегії на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей; • підтримку прагнення перемагати; • фокусування уваги на ключових цілях; • розроблення системи ефективної мотивації працівників; • заохочення цілеспрямованості працівників.
<u>Не передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> • усунення правил та/або їх недотримання; • усунення логічної структури управління; 	<u>Не передбачає...</u> <ul style="list-style-type: none"> • ігнорування конкуренції; • втрати настрою на перемогу та бажання

<ul style="list-style-type: none"> • ліквідацію виробничих графіків; • відсутність виміру; • меншої підзвітності працівників; • відсутність моніторингу показників діяльності; • неприйняття орієнтації на зміни. 	<ul style="list-style-type: none"> • перемагати; • втрати цільових орієнтирів; • зневагу та зниження уваги до споживачів; • появу менш задоволених споживачів; • втрати уваги до перевірки результатів; • меншої напруженості в показниках діяльності; • меншого рівня конкурентоспроможності; • відсутність граничних строків.
--	---

Отже, в результаті заповнення табл. 3.1 чітко визначено стержневі положення і принципи, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія».

Складання історій-ілюстрацій для підтримки ключових цінностей, бажаної орієнтації та принципів поведінки, що характеризують нову корпоративну культуру ТОВ «Автосиметрія».

Для ефективного впровадження змін корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» автором запропоновано використати історії-ілюстрації про визначних працівників підприємства, їх трудові та особисті досягнення.

Колектив даного підприємства особливий – це згуртована команда однодумців, які натхненно працюють на благо рідного підприємства. Завдяки сумлінній та невтомній праці змінювалися темпи та стратегії розвитку підприємства.

Історії-ілюстрації мають характеризувати стержневі особливості корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» – корпоративні цінності, норми поведінки та моральні принципи, які є загальноприйнятими та розділяються усіма працівниками підприємства. Дані заходи на ТОВ «Автосиметрія» мають стати наочним зразком виховання підростаючого покоління усього міста.

Розроблення стратегічних принципів для прискорення процесу зміни корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія». Немає сумніву, що прийняті зусилля зі зміни корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» виявляться

ефективними, якщо не упущено з уваги декілька важливих принципів культурних змін. Запропоновані автором дев'ять стратегічних принципів (див. табл. 3.2) є набором корисних вказівок для вищого керівництва, які слід враховувати та використовувати для прискорення зміни корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія».

Таблиця 3.2.

Стратегічні принципи для прискорення процесу зміни корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія»

№ з/п	Стратегічний принцип	Коментар щодо застосування стратегічного принципу
1	2	3
1.	Відзначати навіть найменші перемоги	Слід знайти в корпоративній культурі щось таке, що легко змінити і публічно відсвяткувати перемогу. Потім слід знайти щось інше, що теж змінити неважко і додати результатам змін гласності. Малі успішні кроки сприяють виникненню руху змін в бажаному напрямі і не дають приводів для опору.
2.	Створювати колективну підтримку	Необхідно збирати коаліції прибічників змін і наділяти їх повноваженнями. Чітко визначати думки лідерів. Залучати їх до змін. Прислухатися до їх бачення перспектив і допомогти їм відчувати розуміння цінності того, що відбувається і своєї участі в процесі.
3.	Побудувати системи контролю і обліку результатів	Слід призначити тимчасові рамки, в яких мають бути здійснені зміни, сконструювати систему контролю і обліку подій, а також розробити механізми отримання працівниками упевненості в тому, що вони, згідно взятим зобов'язанням і призначенням, діють так, що зміни дійсно відбуваються. потрібно встановлювати цілі, сприяючи нарощуванню зусиль по завершенню розпочатої справи. Всі зміни обов'язково необхідно доводити до кінця.
4.	Надавати інформацію	Рекомендовано як можна регулярно та ширше керівництву ділитися інформацією з підлеглими. Без неї працівники користуються чутками. Бажано зменшувати їх поширення, виключати двозначність, відкриваючи додаткові лінії спілкування, за якими прямує фактографічна інформація. Керівництву слід організувати особистий зворотний зв'язок з тими, хто залучений в реалізацію змін, і перш за все клопотатися про те, аби успіхи святкувалися публічно.
5.	Вимірювати ефективність змін	Бажано встановити чіткі критерії, за якими визначатиметься, чи успішно змінюється корпоративна культура. Рекомендовано ввести систему збору даних і часові рамки для оцінки результатів. Оскільки все виміряти неможливо, краще за все встановити критерії для визначення того, що саме входить в розряд вимірюваних чинників.

6.	Формувати готовність до змін	При зміні корпоративної культури на підприємстві може виникнути опір з боку працівників. Процес створення готовності до змін можна прискорити, якщо чітко освітлювати переваги майбутнього стану підприємства, наочно характеризувати недоліки відмови від змін, демонструвати невідповідність нинішніх показників діяльності майбутнім вимогам, забезпечувати необхідні для реалізації змін ресурси і винагороджувати поведінку, що сприяє змінам в бажаному напрямі.
7.	Пояснювати, чому необхідні зміни	Коли працівники знають, чому зміни необхідні, їх опір істотно слабшає. Таким чином, пояснюючи «чому», керівництво проявляє турботу і демонструє пошану до тих, кого залучає до процесу зміни культури.
8.	Реалізовувати не лише речові, але і символічні зміни	Більшість важливих складових зміни корпоративної культури супроводжуються зміною символів. Бажано прагнути чітко визначати символи, які позначають нову корпоративну культуру. Символи допомагають людям розгледіти те, що стоїть за ними, і сприяють формуванню нового образу корпоративної культури. Прапори об'єднують працівників.
9.	Налаштовувати фокус уваги на процеси	Аби зміна корпоративної культури продовжувалася, вона повинна відбиватися в стрижневих процесах підприємства. Для демонстрації паростків нової корпоративної культури, найімовірніше, потрібно змінити процес визначення оцінки досягнень і винагороди людей. Можливо, потрібна перебудова таких стрижневих процесів бізнесу, як проектування, технічна підготовка виробництва, виготовлення, постачання і обслуговування продукції. Слід пам'ятати, що лише перепланування організаційної структури або лише нова організація взаємозв'язків звітності самі по собі не приведуть до довгострокового успіху. Повинні змінитися саме бізнес-процеси.

Розроблення рекомендацій з підтримки розвитку корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія». Для підвищення ефективності впровадження змін корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія» необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки розвитку корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія».

В ідеалі – потрібно створити на ТОВ «Автосиметрія» «осередок» корпоративної культури. У відділі маркетингу потрібно організувати відділення корпоративної культури (або робочу групу), в якому мають працювати 2-3 спеціалісти з корпоративної культури. Відділення (робоча

група) корпоративної культури має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління корпоративною культурою підприємства. Тому саме на відділення корпоративної культури слід покласти завдання з впровадження змін та підтримки розвитку корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія».

Заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства. Автором запропоновано перелік заходів з підтримки розвитку корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія», які буде втілювати відділення корпоративної культури:

1 Ініціювати конференцію трудового колективу ТОВ «Автосиметрія», на яку винести для затвердження та обговорення нормативну базу з корпоративної культури: Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами та діловими партнерами.

2 Проводити роз'яснювальні роботи та організувати на підприємстві заходи з навчання трудового колективу основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.

3 Контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання.

4 Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу стрижневі елементи корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак.

5 Активно пропагувати серед працівників підприємства невидимі елементи корпоративної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

6 Організувати конференції трудового колективу для

обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з розвитку корпоративної культури на підприємстві.

7 Організувати «часи прийому» для працівників ТОВ «Автосиметрія» з метою проведення консультацій з основних аспектів корпоративної культури та прийняття пропозицій.

8 Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

9 Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства.

10 Розробити пропозиції для вищого керівництва підприємства щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості».

11 Продовжити роботу над створенням Алеї трудової слави ТОВ «Автосиметрія» – запропонувати вищому керівництву перелік особистостей, імена та історії-ілюстрації трудових досягнень яких мають бути відзначені.

Важливо пам'ятати, що трансформації корпоративної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

В перспективі, при вирішенні задач підтримки корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія», необхідно враховувати визначальну роль трьох чинників:

1 Відбір персоналу. Відбір співробітників на ТОВ «Автосиметрія» повинен переслідувати мету – ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з корпоративною культурою і системою цінностей, ідентичних корпоративним.

2 Діяльність голови та членів правління ТОВ «Автосиметрія». Голова та члени правління ТОВ «Автосиметрія» на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутній діяльності підприємства. Керівництво підприємства повинно стати зразком моралі і етики для усього трудового колективу ТОВ «Автосиметрія». Саме тоді дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню корпоративної культури та не викликать опору у працівників підприємства.

3 Культурна адаптація і її основні стадії. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з корпоративною культурою підприємства і поводитися відповідно до неї. Саме тому потрібно усіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія».

Отже, виконання заходів зі зміни та підтримки розвитку корпоративної культури дозволять сформувати на ТОВ «Автосиметрія» ефективну та сильну корпоративну культуру.

3.2. Обґрунтування можливості підвищення іміджу ТОВ «Автосиметрія» за рахунок подолання інформаційних дисфункцій

Основою будь-якої взаємодії підприємства є реалізація його основної функції – задоволення конкретних потреб споживачів. Невідповідність між діяльністю підприємства і характером споживчих потреб призводить до зниження його ролі. Головною перешкодою позитивного іміджу підприємства є наявність порушень інформаційної взаємодії учасників ринкових процесів. Порушення нормальної взаємодії називають дисфункцією. Результатом інформаційної дисфункції є втрата престижу та авторитету, зокрема, та зниження іміджу підприємства, в цілому.

Функціонування ринків значною мірою залежить від того, наскільки економічні агенти володіють інформацією про ринок, умови угоди, товар

тощо, а також, наскільки ця інформація є адекватною. Складність полягає в тому, що кожному учаснику доступні лише обмежені джерела отримання та обсяг інформації. Внаслідок цього спостерігається інформаційна асиметрія — ситуація, при якій одна із груп учасників ринку володіє необхідною інформацією, а інша група не володіє або володіє не повною мірою. При начебто відносній достатності інформаційних потоків достовірної аналітичної інформації про учасників ринку дуже мало.

Неповнота інформації - фундаментальна недосконалість ринку. Ця властивість включає в себе і характеризує такі ситуації, коли неможливо достовірно оцінити якість товарів і послуг, виконаних робіт, намірів контрагентів, їх можливостей, а також ряд інших важливих особливостей і деталей. Монопольне володіння прерогативною інформацією дозволяє власникам використовувати її в своїх цілях, отримуючи переваги перед контрагентами без поінформованості останніх. Даний феномен характерний для багатьох сучасних ринків (рис. 3.1).



Рис.3.1. Негативні наслідки інформаційної асиметрії [37]

Таким чином, наявність зазначених особливостей дозволяє зробити висновок про існування інформаційної асиметрії як об'єктивно існуючої реальності. А неповнота інформації являє собою одну з безпосередніх причин ринкової невизначеності. Ринкова невизначеність є основна умова прийняття економічних рішень усіма суб'єктами ринку. Змістовна сторона ринкової невизначеності полягає в тому, що суб'єкти економічних відносин

змушені приймати рішення в умовах, зміни яких важко передбачити, а ймовірність виникнення оцінити не можливо [4].

Інша частина цієї проблеми полягає в тому, що доступна інформація нерівномірно розподілена серед учасників ринкових угод. Продавці більш обізнані про продукт, ніж покупці. Але покупці знають, яку максимальну ціну вони готові заплатити за послугу або товар, а продавцям це невідомо. Зі свого боку продавці знають, за якою мінімальною ціною вони готові продати продукт, а це невідомо покупцям. Різна ступінь обізнаності агентів ринку якраз і призводить до інформаційної асиметрії.

Наслідки інформаційної асиметрії викликають дисфункцію ринкового механізму, ситуацію, при якій не діють основні закони ринку, такі як закон вартості, закон конкуренції, закон попиту та пропозиції. Оскільки неповнота інформації існує завжди, то ринкова невизначеність в принципі не усунена. Її можна тільки зменшити, але повністю виключити неможливо.

Схематично злиття інформаційних полів при вертикальній інтеграції представлено на рис.3.2.

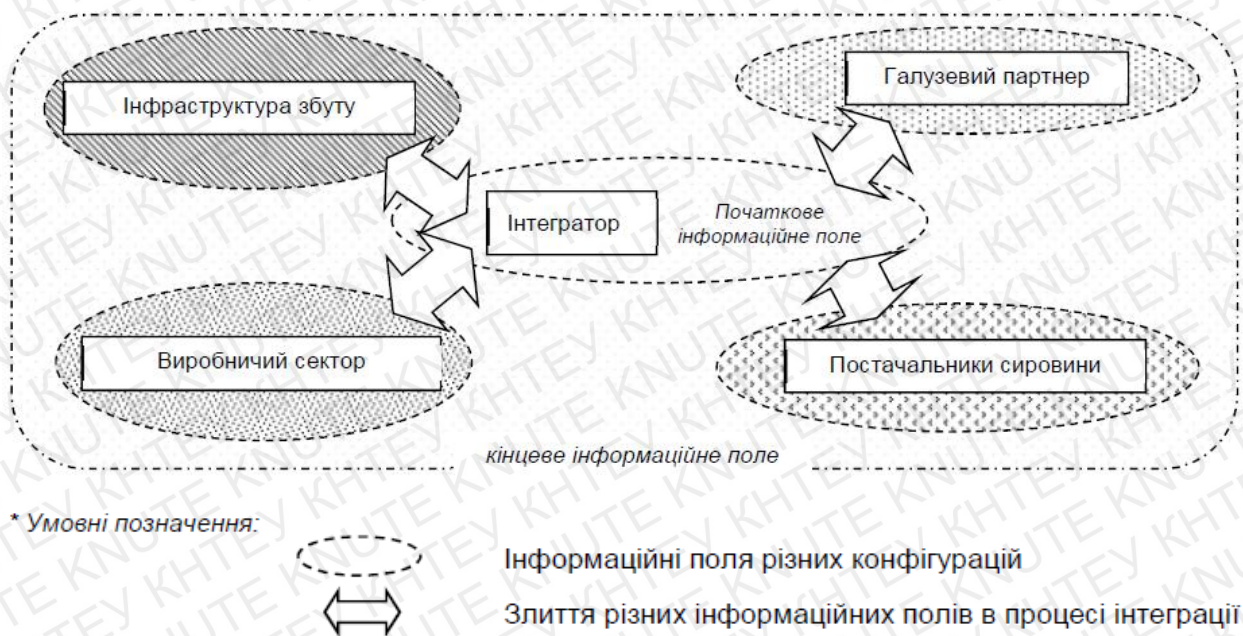


Рис.3.2. Інформаційна складова процесу вертикальної інтеграції [37]

Одним з ефективних шляхів зменшення впливу інформаційної асиметрії на агентів ринку, на нашу думку, є вертикальна інтеграція. Цей процес дає змогу значно розширити інформаційне поле підприємства та таким чином зменшити відсоток ринкового ризику, який є наслідком інформаційної асиметрії.

Імідж підприємства є цілісним сприйняттям (розумінням і оцінкою) підприємства різними групами учасників ринкових процесів, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності підприємства. Імідж підприємства включає дві складові: описову (інформаційну), яка представляє собою образ підприємства та оцінну, пов'язану зі ставленням до підприємства.

Стосовно ринку автосервісних послуг найбільш прийнятною, на наш погляд, є наступні базові стратегії:

- стратегія зниження собівартості продукції (послуг);
- диференціація продукції (послуг);
- сегментування ринку;
- стратегія миттєвого реагування на потреби ринку
- стратегія впровадження нововведень.

Основною перевагою фірм, що дотримуються стратегії зниження собівартості, є додаткове зростання об'єму продажів за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з вищою собівартістю на аналогічні послуги, як наслідок, високий вхідний бар'єр в галузь. Лідер за собівартістю володіє великими резервами при підвищенні цін на запасні частини, що дозволяють йому утримувати ціни на привабливому для споживача рівні і відносно легко витіснити запчастини імітації і підробки. Проте у даної стратегії є і недоліки.

Головним чином вони пов'язані з високим ризиком масштабного бізнесу, що виражається в інертності виробництва і відсутності необхідного ступеня гнучкості при зміні якісних характеристик попиту. Технологічні нововведення, копіювання або імітація конкурентами методів роботи, радикальна зміна переваг споживачів, зменшення цінової еластичності

попиту, появу нових, більш довершених послуг можуть серйозно дестабілізувати, а в окремих випадках позбавити фірму конкурентних переваг, пов'язаних з низькою собівартістю або ціною вироблюваних послуг. Для реалізації стратегії зниження собівартості фірмі необхідний контроль значної частини ринку при широкому доступі до дешевих джерел ресурсів, при цьому попит на послуги повинен бути еластичним і достатньо однорідним по структурі.

Одним з основних напрямів фірм, що використовують стратегію диференціації автосервісних послуг, є зосередження зусиль на виявленні мотивів придбання послуг споживачами і розвитку своїх можливостей з метою повнішого і якіснішого задоволення специфічних потреб. Головні конкурентні переваги фірм, що йдуть по шляху даної стратегії, - зростання об'єму продажів і отримання прибутку за рахунок завоювання переваг різних груп споживачів на базі переваги в технології, якості послуг на основі широкого вибору.

Лояльність специфічних груп споживачів створює гарантії отримання прибутку і формує вхідний бар'єр в галузь за рахунок наявності переваг, що сформувалися. Проте при всіх перевагах стратегії диференціації у неї є і істотний недолік - високі витрати на створення іміджу фірми, що пропонує оригінальні товари і послуги. Крім того, надмірна диференціація послуг часто приводить споживачів в оману, вони перестають сприймати різницю між характеристиками пропонованих послуг або товарами і їх цінами. Для реалізації даної стратегії необхідні певні ринкові умови: - різноманітність попиту по структурі; наявність реальних способів виділення послуг і товарів на ринку, які сприймаються і цінуються споживачами; - переважно нецінова конкуренція; відносно невелика кількість фірм- конкурентів в галузі.

Разом з тим реалізація стратегії диференціації припускає, що сама фірма має легко переналагоджуване виробництво, могутню маркетингову службу, орієнтовану на весь ринок, розгалужену дилерську мережу.

Фірми, що дотримуються стратегії сегментації ринку послуг, не переслідують цілі забезпечення лідерства в зниженні собівартості і диференціації послуг на всьому ринку. Їх конкурентна перевага - ухилення від конкуренції з могутніми лідерами за собівартістю і фірмами-диференціаторами за рахунок ведення бізнесу в ринковому цільовому сегменті, де конкуренція відсутня або її інтенсивність незначна. Як правило, даній стратегії слідує порівняно невеликі і економічно нестійкі фірми, у яких немає можливості обслуговувати ринок в цілому, але існують певні ресурси і навички для задоволення специфічних вимог споживачів. При цьому сегментація ринку виправдана до тих пір, поки відмінності в характеристиках товару для цільового сегменту і всього ринку є істотними.

Для послідовної реалізації конкурентної переваги - монопольного використання виділеного ринкового сегменту - фірмі необхідно мати певні навички і дотриматись деяких умов. До них, в першу чергу, слід віднести високий ступінь диверсифікації виробничої діяльності; достатньо близька прихильність до споживачів. Проте і дана стратегія не позбавлена недоліків.

Головним чином це достатньо часті і істотні зміни реальних граничних значень споживчих переваг, які "розмивають" ринковий сегмент і трансформують його місткість, підвищення витрат виробництва, і як наслідок, нестійкість позиції фірми в галузі.

Основні переваги фірм, що реалізують стратегії впровадження нововведень, - гарантоване отримання прибутку і можливість блокування входу в галузь протягом дії виняткових прав на послуги і технологію.

Відсутність аналогічних послуг і постійний пошук нових комерційних рішень створюють імідж новатора, що використовує власні досягнення у області науки і техніки для повної реалізації потенційних можливостей споживачів. Сучасний світовий досвід неспростовно доводить, що конкурентна перевага, заснована на нововведеннях, сприяє монополізації бізнесу.

І хоча більшість сучасних інновацій є результатом діяльності невеликих і, як правило, невідомих компаній, можливість реалізації даної стратегії може собі дозволити тільки обмежене число фірм з могутнім науковим і фінансовим потенціалом. Одним з найбільш критичних етапів реалізації ефекту нововведення є його комерціалізація. Вона є процесом перетворення ідеї, задуму в послугу, що прибутково продається, і охоплює всі стадії розробки і впровадження їх в сферу реалізації. Для того, щоб нововведення мало успіх на ринку, воно повинне володіти сильною комерційною ідеєю і ґрунтуватися, перш за все, на мотивах поведінки споживачів. Проте низька вірогідність факту комерціалізації і є, основним недоліком стратегії впровадження нововведень. В більшості випадків ефект нововведення приводить фірми до банкрутства із-за неготовності споживачів сприйняти нововведення, технічної і технологічної неопрацьованості нової послуги, зайнятості каналів розподілу, відсутності досвіду тиражування нововведення і т.п.

Значною перевагою фірм, що вибрали стратегію негайного реагування на потреби ринку, є можливість отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, не дивлячись на високі питомі витрати, відзначені відсутністю якої-небудь спеціалізації. Як правило, це автосалони, торгові компанії, "не обтяжені" виробництвом і що швидко адаптуються до змін ринкової кон'юнктури.

При потребі швидкого задоволення попиту це завдання особливо актуальне. Від її правильного рішення залежить мобільність використовуваних ресурсів. Необхідно відзначити, що період часу, протягом якого на ринку існує великий потенційний попит, і немає пропозиції, не може продовжуватися нескінченно довго, проте саме в той період прибуток, що одержується фірмою, може у декілька разів перевищувати середньогалузеві показники. Вимоги до мобільності в рамках стратегії негайного реагування загострені до критичної величини. Якнайповніше вони можуть бути

реалізовані в торговому бізнесі і сфері послуг і в роздрібній торгівлі і торговому бізнесі, який часто є сусідами з бізнесом у сфері автосервісу.

Також, нами було запропоновано заходи для підвищення конкурентноздатності фарбувальної послуги, а саме закупити фарбувальну камеру і створити місце колориста. При фарбуванні і сушінні кузова автомобіля і його елементів широко використовуються різні типи фарбувальних камер. Дане обладнання є основним при визначенні якості, продуктивності і конкурентноздатності фарбувальних послуг автосервісним підприємством. Сучасна фарбувальна камера повинна забезпечувати високу продуктивність, бути менш енерговитратою і значно економити розхід дорогих фарбувальних матеріалів. Продуктивність фарбувальній камері забезпечує її розмір і потужність силових агрегатів, скорочення часу фарбування. Економія енергоресурсів досягається за рахунок рециркуляції повітря, використання саморегенеруючих фільтрів, теплоізоляції, скорочення тривалості фарбувального процесу. В сучасних фарбувальних камерах широко використовується датчики для контролю тривалості фарбування і температури сушіння, що також сприяє економії енергоресурсів. Якість технологічного процесу фарбування досягається за рахунок блокування подачі повітря до розпилювача при непрацюючій вентиляції. Використання сучасних фарбувальних камер сприяє зменшенню шкідливого впливу фарбувальних елементів на здоров'я працівників і на оточуючи середовище (в середині камери локалізується до 98% всіх шкідливих залишків). Фарбувальні камери пристосовані для використання водорозчинних фарб, тому в них встановлені спеціальні системи, які забезпечують швидке випаровування продуктів фарбування. На високу якість фарбувальних робіт впливає освітлення, тому в фарбувальних камерах передбачено використання спеціальних освітлювальних блоків і інфрачервоного випромінювання.

При фарбувальній дільниці підприємству потрібно створити робоче місце колориста, яке буде використовуватися для підбору фарб. На даному місці, крім обладнання для підбору фарб потрібно передбачити: електронні

ваги, програмне забезпечення і кольорові шаблони фарб, обладнання для змішування фарб. Площа такого робочого місця складає близько 24 м², в якому повинен бути склад для матеріалів і устаткування, освітлення такого приміщення повинно бути не менше 800 люксів, повинна бути передбачена ефективна вентиляція.

Враховуючи вище сказане ми пропонуємо СТО ТОВ «Автосиметрія» придбати камеру Teraх DD виробництва MECNAN (Італія) з італійським дизельним пальником. Умовно можна розділити фарбувальні камери на індустріальні і звичайні (для легкового транспорту). Індустріальна сушильна камера призначена для фарбування фур, вантажівок, а також фарбувальних робіт з об'ємним об'єктом фарбування. У сушильних фарбувальних камерах MECNAN використовуються будь-які лакофарбні матеріали. Малярний комплекс (камера для фарбування машин, сушки), який ми пропонуємо, є самодостатнім і завершеним циклом по ґрунтовці і фарбуванню з подальшою сушкою з дотриманням при цьому відповідної температури, згідно з інструкцією на використання фарби. Потрібно врахувати, що фірма постачальник даного обладнання виконує монтаж, пуско-наладку, ремонт фарбувальних камер.

Дана камера має два потужні приточно-витяжні агрегати з обміном повітря 18000куб м/год і швидким його нагрівом до робочих температур.

Корпус камери виготовлений з тепло- і звукоізоляційних стінкових панелей, що забезпечує швидке її нагрівання і утримання температури повітря на постійному рівні. Камера встановлюється на металевій підставці, яка має дві повздовжні траншеї, перекриті міцними металевими решітками, для виводу повітря з кабіни. Всі робочі режими камери контролюються електричним пультом управління, який оснащений індикаторами режимів роботи, таймером і контролером температури в кабіні, необхідною робочою і аварійною сигналізацією. Камера має потужне стельове освітлення і верхнє підсвічування повною потужністю 1280 Вт. Світильники верхнього і нижнього ряду забезпечують комфортну роботу і створюють ідеальні умови

для порівняння кольорів ремонтного фарбувального покриття з оригіналом. Камера оснащена стельовими фільтрами, які поглинають шкідливі випари при фарбуванні.

Не меншу увагу фірмі потрібно приділяти організації робочого місця колориста. Помилка при підборі фарби може дорого обійтися репутації фірми, не вважаючи і фінансових витрат при компенсації перефарбування автомобіля.

Тим часом, на ймовірність помилки під час приготування фарб досить сильно впливають умови праці колориста. Що необхідно колористу для успішної роботи. Обов'язковою вимогою є наявність вікна на вулицю в ідеалі з виходом на освітлену сторону. Стіни і стеля приміщення лабораторії повинні бути забарвлені в білий або світлий, нейтральний колір. Приміщення слід обладнати комбінованою, припливно-витяжною вентиляцією. Кратність повітрообміну в приміщення повинна бути не менше 12. Тобто продуктивність вентилятора повинна складати: $Q(\text{куб.м/год}) = 12 \times V$, де V - об'єм приміщення лабораторії в куб.м. Найбільш виправдано використання центробіжного вентилятора і вентиляційних коробів з перетином не менше 400 мм. Це знижує шум і не створює великих лінійних швидкостей повітря в приміщенні. Температура для роботи колориста в лабораторії повинна бути в межах 18 - 25 градусів, при відносній вологості 75%. Лабораторія обов'язково повинна бути забезпечена протипожежною сигналізацією і засобами пожежегасіння. Всі електронні пристрої необхідно встановлювати в місці, недоступному для прямих сонячних променів. До речі не забудемо також психологічну складову процесу підбору фарби: невід'ємною вимогою організації роботи лабораторії є ізоляція колориста від замовника підбору фарби, вони не повинні "стояти над душою".

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення корпоративного іміджу ТОВ "Автосиметрія"

Розробивши технологію рихтувально-фарбувальної послуги і підібравши відповідне обладнання розрахуємо економічну ефективність і доцільність проведення розроблених заходів по покращенню якості і конкурентоздатності фарбувальної послуги на СТО ТОВ «Автосиметрія». Для цього зробимо розрахунок витрат на реалізацію проекту результати якого відображені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Затрати на закупівлю обладнання для фарбувальної дільниці

№	Складові витрат	Значення, грн
1	Затрати на купівлю фарбувальної камери і її встановлення	208000
2	Затрати на купівлю фарбувальної камери і її встановлення	25000
3	Затрати на облаштування дільниці	27000
	Разом	260000

Після цього зробимо орієнтовний підрахунок прибутку від реалізації рихтувально-фарбувальних послуг, визначивши трудомісткість та вартість такого роду робіт. За прейскурантом СТО ТОВ «Автосиметрія» ціна відновлювальних робіт на фарбування автомобіля вартістю 15-20 тис. дол. становить приблизно 5700 грн. при трудомісткості такої роботи приблизно 32 годин. Співставивши ці дані встановлюємо, що вартість фарбувальних робіт становить 178 грн/год. Вартість підбору фарби становить 96 грн. Трудомісткість такої роботи приблизно 1,3 години, тобто година роботи поста колориста вартує 74 грн. Отже сумарна вартість роботи фарбувальної дільниці рівна 252 грн/год.

Річний фонд роботи фарбувальної дільниці розрахуємо при шестиденному робочому тижні враховуючи значний попит на дану послугу:

$$\Phi_p = \Phi_n * \kappa_{зм} * \eta_0 ,$$

де $\kappa_{зм}$ - кількість змін (1,5);

η_0 - коефіцієнт використання обладнання (0,9);

Φ_n - номінальний річний фонд часу роботи обладнання.

$$\Phi_n = (K_p * t_{зм} - \kappa_{пн} * t_c) * \kappa_{зм},$$

де K_p - кількість робочих днів.

$$K_p = 365 - \kappa_в - \kappa_c = 365 - 67 - 10 = 288.$$

де $\kappa_в, \kappa_c$ - кількість вихідних і святкових днів,

$t_{зм}$ - тривалість зміни,

$\kappa_{пн}$ - кількість передсвяткових і передвихідних днів,

t_c - час скорочення змін у передсвяткові і передвихідні дні.

$$\Phi_n = (288 * 8 - 62 * 1) * 1,5 = 3363$$

$$\Phi_p = 3363 * 1,5 * 0,9 = 4540$$

Отже, орієнтовний річний прибуток від роботи фарбувальної дільниці становитиме $4540 \cdot 252 = 1144092$ грн.

Витрати, пов'язані із роботою фарбувальної дільниці:

витрати електроенергії на роботу обладнання

$$W_е = \frac{N_{об} * \Phi_{об} * K_з * K_n}{\eta_{ККД} * \eta_е}, \text{ кВт/год};$$

де $N_{об}$ - встановлена потужність обладнання, кВт ($N_{об} = 215$ кВт);

$\Phi_{об}$ - річний однозмінний фонд роботи обладнання ($\Phi_{об} = 4540$ год)

$K_з = 0.7 \dots 0.8$ - коефіцієнт завантаження

$K_n = 0.6 \dots 0.7$ - коефіцієнт попиту

$\eta_{ККД} = 0.92 \dots 0.96$ - коефіцієнт ККД

$\eta_е = 0.95 \dots 0.97$ - коефіцієнт втрат в електроенергії.

$$W_е = \frac{215 * 4540 * 0,75 * 0,7}{0,94 * 0,96} = 567877 \text{ кВт.}$$

Розрахунок потужності освітлювальної зони:

$$W_{осм} = \frac{R * F_{нос} * Q}{1000}, \text{ кВт/год};$$

де R - норма витрат електроенергії на 1м² дільниці $R = 15 \dots 20$ Вт/м²

$$F_{noc}=120m^2$$

Q - річний фонд освітлення ділянки при півторазмінні роботі за рік

$$Q = 1200 \text{ год.}$$

$$W_{осм} = \frac{18 * 120 * 1200}{1000} = 2592 \text{ кВт},$$

Розрахунок загальних витрат електроенергії

$$W_{заг} = W_{в} + W_{ост} = 567877 + 2592 = 570469 \text{ кВт/рік}$$

Враховуючи тарифи на електроенергію для промислового підприємства 0,75 грн., витрати на оплату електроенергії становитимуть:

$$E_{затр} = 570469 * 0,75 = 427851,8 \text{ грн.}$$

Для роботи на фарбувальній ділянці прийемо на роботу двох фарбувальників і одного колориста із заробітною платнею 22,5 грн/год і одного помічника із заробітною платнею 9,8 грн/год. З Врахуванням основних ставок, фонду робочого часу і відпустки, а також 37,5% відрахувань на соціальні страхування річний фонд заробітної плати становитиме 218832,5 грн.

Оскільки з розрахунків ми виключили вартість розхідних матеріалів, то загальні витрати враховуючи електроенергію, заробітну плату і амортизацію обладнання будуть наступні: електроенергія – 427851,8 грн.; зарплата – 218832,5 грн, амортизація - 72500 грн. Разом – 719184,3 грн. Розрахунок річного прибутку від діяльності фарбувальної ділянки представимо в табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Підрахунок річного прибутку від діяльності фарбувальної ділянки

Показники	Ефективність проекту, грн
Дохід від надання фарбувальних послуг	1144092
ПДВ	171613,8
Чистий дохід	972478,2
Загальні витрати	719184,3
Прибуток	253293,9
Податок на прибуток	63323,5
Чистий прибуток	189970,4

Очікуваний річний економічний ефект від покращення якості і конкурентноздатності фарбувальних послуг 189970,4 грн. Для закупівлі необхідного обладнання і облаштування фарбувальної ділянки з місцем колориста підприємству потрібно 260 тис. грн. Оскільки підприємство не має таких вільних обігових коштів пропонуємо взяти кредит в банку під заставу під 18 % річних. З врахуванням річного прибутку даний кредит підприємство зможе погасити через півтора року, що є досить прийнятно.

Висновки до розділу 3

Отже, нами були розроблені рекомендації зі зміни корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія»:

- виявлені необхідні напрямки змін корпоративної культури;
- запропоновано складання історій-ілюстрацій для підтримки ключових цінностей, бажаної орієнтації та принципів поведінки, що характеризують нову корпоративну культуру підприємства;
- розроблено стратегічні принципи для прискорення процесу зміни корпоративної культури підприємства.

Для стратегії забезпечення удосконалення бренду ТОВ «Автосиметрія» запропоновані наступні заходи:

- придбати комп'ютерне устаткування (перейти від ручної праці до механізованої і автоматизованої).
- провести аналіз потенційних клієнтів в місці розміщення автосервісу.
- провести перенавчання персоналу і підвищити їх знання.
- проведення рекламних кампаній.
- диференціювати цінову політику.

Очікуваний річний економічний ефект від покращення якості і конкурентноздатності фарбувальних послуг 189970,4 грн.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, аналіз та узагальнення матеріалу дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що поняття «імідж підприємства» являє собою образ підприємства, який формується в усіх зацікавлених сторін (акціонерів, ради директорів, працівників, громадськості, ділових партнерів (фінансові інститути, постачальники, торгові представники) та споживачів) завдяки цілеспрямованій роботі самого підприємства або ж стихійно може позитивно, або негативно впливати на його функціонування. Це дає можливість сформувати позитивний імідж підприємства на ринку, що полегшить доступ підприємства до позикових коштів, сприятиме залученню висококваліфікованого персоналу, підвищить лояльність та прихильність споживачів, покращить ділові відносини з бізнес-партнерами та вплине на досягнення маркетингових цілей підприємства зростання обсягів продажу, збільшення частки ринку та чистого прибутку.

Сильний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення підприємством стійкого і тривалого ділового успіху. По-перше, сильний імідж в ринковій системі обумовлює придбання певної конкурентної сили. По-друге, сильний імідж зменшує замінюваність товарів, а значить, захищає підприємство від атак конкурентів і зміцнює позиції щодо товарів-замінників. По-третє, сильний імідж полегшує доступ підприємства до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів.

2. Цінності, як поняття, що використовуються для позначення об'єктів, явищ та їх властивостей, а також абстрактних ідей, що втілюють у собі узагальнені ідеали виступають інструментом формування корпоративного іміджу компанії.

Джерелами формування цінностей є: особистісні цінності працівників та способи їх реалізації; особистісні цінності керівників організації

таспособи, форми і структура їх вияву в організації; внутрішньо-групові цінності, які складаються (скоріше стихійно), коли люди в будь-якій організації формально чи неформально об'єднуються в групи (команди); корпоративні цінності, які формуються в цілому в організації.

Людей залежно від ставлення їх до моральних цінностей поділяють на такі типи: «споживацький», «конформістський», «аристократичний», «героїчний», «релігійний».

Серед цінностей, які б працівники хотіли бачити у своїх керівників, менеджерів, виділяють:

- людські властивості: почуття власної гідності, повага до людей, воля в досягненні мети, неприйняття фальші, чесність, моральна чистота, терпимість, розвинене почуття краси, гармонія, природність поведінки за будь-яких умов, комунікабельність, вміння спілкуватися з людьми;
- професійні якості; відданість справі, виконавча дисципліна, високий професіоналізм, бережне ставлення до ресурсів, вміння чітко ставити завдання, почуття нового, творчість, прагнення до самовдосконалення, здатність знаходити вихід із складних ситуацій, досягати найкращих результатів.

Найвагоміша цінність, яку хотіли би бачити підлеглі у свого керівника — це довіра.

Корпоративні цінності, як правило, включають у себе: визначення організації та її «обличчя»; розподіл повноважень та влади; ставлення до людей; критерії вибору на керівні посади; організацію роботи та дисципліну; стиль управління (стилі авторитарний, консультативний або співробітництва, використання цільових груп, особистий приклад, гнучкість і здатність прилаштовуватися); процеси прийняття рішень; поширення інформації та обмін нею; характер контактів; шляхи розв'язання конфліктів; оцінку ефективності роботи.

3. Дослідження сучасних моделей та підходів до формування іміджу компанії показало, що науково-методичні підходи до управління

іміджем підприємства сфери послуг охоплює комплекс принципів, форм і методів, які в результаті дають змогу цілеспрямовано впливати на імідж підприємства. Імідж підприємства – це не лише засіб, інструмент управління, а й об'єкт управління. Формування і корегування іміджу підприємства ґрунтується із урахуванням стратегії розвитку підприємства (у тому числі його маркетингової стратегії), стратегічної архітектури підприємства, корпоративної культури. Інструментами формування іміджу підприємства є, як правило, інтегровані маркетингові комунікації (паблік рілейшнз, реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, пропаганда).

Імідж підприємства не є сталим і його формування відбувається протягом тривалого часу, а сформований імідж коригується під впливом вражень споживачів, партнерів та інших соціальних груп. Теоретичні засади управління іміджем підприємства вміщують основні управлінські заходи: вимірювання і оцінювання іміджу підприємства, визначення проблемних місць у сформованому іміджу та причин низького іміджу, а також способів його коригування, враховуючи когнітивні, афективні й інтенціональні аспекти формування іміджу. Зміна іміджу криється в багатовимірній складовій іміджу підприємства, а його формування і коригування відбувається під впливом когнітивних, афективних та інтенціональних процесів.

4. Аналіз маркетингового середовища підприємств автосервісу, проведений в роботі, свідчить про те, що значна частина вітчизняних підприємців ще недостатньо використовують у своїй практиці теоретично обґрунтовані методи конкурентної боротьби, тому навіть наявність конкурентоспроможної продукції та послуг не гарантує багатьом із них можливості їх реалізації. Така ситуація зумовлена, передусім, прорахунками у ринковій діяльності автосервісів і неадекватним знанням мотивації споживачів на ринку, відсутністю практики впровадження ринкових методів регулювання процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств. У транспортній галузі в цілому ринкові заходи у сфері послуг, у тому числі й в пасажирських перевезеннях,

значно поступаються виробництву, що обумовлюється об'єктивними чинниками.

Швидкому розвитку конкуренції на автотранспорті перешкоджають такі чинники: слабе технічне оснащення підприємств, недостатньо розвинена мережа комунікацій, високий ступінь спрацювання основних виробничих фондів. Пом'якшення цих недоліків мають сприяти впровадження гнучких форм організації господарської діяльності автопідприємств, орієнтація на потреби ринку, завершення процесів роздержавлення та приватизації.

5. Об'єктом дослідження в роботі є ТОВ «Автосиметрія», що здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; оптову торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів; роздрібну торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Аналіз балансу підприємства показав, що за рік капітал підприємства збільшився на 39,9 тис. грн. і становив – 149,6 тис. грн. Ця зміна є дуже позитивною і відбулася одночасно зі збільшенням оборотних активів на 521,2 тис. грн. і зменшенням необоротних активів на 30,2 тис. грн. Питома вага необоротних активів на кінець року становила 389,0 тис. грн.. Також слід зазначити що тільки за 2016 рік підприємством було надано послуг на загальну суму в 3991,0 тис. грн.

6. Для оцінки конкурентоспроможності послуг ТОВ «Автосиметрія» в роботі виявлено домінуючі методи активного їх просування на ринку, а також з'ясовано тенденції активізації на цьому ринку конкурентів.

ТОВ «Автосиметрія» на своєму секторі ринку автосервісних послуг не має рівного конкурента, але має значну кількість дрібних конкурентів, які створюють значну конкуренцію по окремих видах послуг. Тому підприємству не варто не дооцінювати своїх конкурентів, особливо в ціновому і якісному секторі, оскільки дрібні підприємці працюючи напів легально і не сплачуючи всіх податків мають можливість більш ефективно маніпулювати цінами на послуги. Хоча споживач при виборі послуги значну увагу приділяє чиннику «ціна/якість», але при досить низькій

платоспроможності переважає дешевизна послуги, тому ТОВ «Автосиметрія» потрібно робити ставку на більш заможних клієнтів утримуючи їх перш за все якістю послуг, що формує імідж компанії.

Аналізуючи результати статистичної обробки даних дослідження, що:

- поточний стан корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» характеризується домінуванням альтернативи D=48 балів, альтернатива A отримала 22 бали, альтернатива C=21 бал, а найменше отримала альтернатива B=9 балів.

- бажаний стан корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» характеризується домінуванням альтернативи C=41 бал, альтернатива A отримала 22 бали, альтернатива D=22 бали, найменше – альтернатива B=15 балів.

За результати діагностики, побудовано профіль нинішньої корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія», що свідчить про фокусування на внутрішньому контролі та інтеграції, а також на стабільності.

Адхократичний тип найслабше виражений в корпоративній культурі ТОВ «Автосиметрія», що свідчить про неспроможність вищого керівництва підприємства спрямувати роботу колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок. У системі цінностей, що склалася на ТОВ «Автосиметрія», слабо виражене прагнення до вирішення нових задач новаторським, інноваційним способом, слабо заохочується особиста ініціатива та свобода працівників.

Тобто, корпоративна культура ТОВ «Автосиметрія» є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву.

7. Для ефективного впровадження змін корпоративної культури ТОВ «Автосиметрія» автором запропоновано використати історії-ілюстрації про визначних працівників підприємства, їх трудові та особисті досягнення.

8. Для підвищення ефективності впровадження змін корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія» необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки розвитку корпоративної культури на ТОВ

«Автосиметрія». Запропоновано створити на ТОВ «Автосиметрія» «осередок» корпоративної культури. У відділі маркетингу потрібно організувати відділення корпоративної культури (або робочу групу), в якому мають працювати 2-3 спеціалісти з корпоративної культури. Відділення (робоча група) корпоративної культури має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління корпоративною культурою підприємства. Тому саме на відділення корпоративної культури слід покласти завдання з впровадження змін та підтримки розвитку корпоративної культури на ТОВ «Автосиметрія».

9. Також, нами було запропоновано заходи для підвищення конкурентоздатності фарбувальної послуги, як основи підвищення якості обслуговування та іміджу компанії. Очікуваний річний економічний ефект від покращення якості конкурентоспроможності автосервісних послуг очікується на рівні 189970,4 грн.

Для ефективного процесу формування іміджу ТОВ «Автосиметрія» на ринку необхідною передумовою є визначення елементів внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства, а також засобів, які їх формують. До елементів формування зовнішнього іміджу відносять: моральні принципи; ціль створення компанії, місія; особиста ділова філософія; стандарти поведінки та зовнішнього вигляду; історія підприємства, його традиції; образ продукції, якість; вартість продукції та послуг; фінансове благополуччя; особливості управління підприємством, що формуються за допомогою зовнішньої атрибутики, рекламних засобів, PR-заходів, фірмового стилію.

Елементами формування внутрішнього іміджу є вірність працівників, уявлення про підприємство, необхідність у визнанні та повазі, необхідність двостороннього зв'язку, необхідність креативності в роботі, необхідність високої оцінки з боку оточуючих, потреба високої оцінки з боку оточуючих, потреба в кар'єрному зростанні, що формуються завдяки вдалій кадровій політиці, функціонуванню програм мотивації та розвитку працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про деякі практики застосування господарськими судами закону проінформацію» [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v_184600-07
2. Алексулин В. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учеб. пособие / В. А. Алексулин. - М. : Дашков и Ко, 2012. – 231 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. // – СПб: Питер Ком, 2009. – 416 с.
4. Антонюк А.А. Довіраспоживачів як чинник регулювання маркетингової діяльності / А.А.Антонюк // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Научно пространство на Европа". – София: «Бял.ГРАД-БГ», 2008. – Т. 5. – С. 68–71.
5. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. / Г. Ассэль - М.: ИНФРА-М, 2010. - 804 с. 1
6. Білошапка В.А. Напрями оцінювання управлінської результативності у міжнародних компаніях // Ринок цінних паперів України. - №11-12. - 2006. - С. 9–12.
7. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Балабанова Л.В., Холод В.В. // Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2014. — 294с.
8. Белошапка В А. Резервы повышения управленческой результативности в украинских предприятиях – экспортерах // Формування ринкової економіки. - №18. Розд. 3. Міжнародна економіка– К.: КНЕУ, 2007. – С. 328–332.
9. Белошапка В.А. Бенчмаркинг как инструмент результативного проведения внутриорганизационного стратегического анализа в практике ТНК// Культура народов Причерноморья. – №99. – 2007. –С.14–18

- 10.Бланк І.О., Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент: Підручник. – К.:КНТЕУ, 2013. – 398 с.
- 11.Борисенко З. Міжнародна конкурентна політика в умовах глобалізаціїсвітової економіки / Економіка України. – 2015. – № 1. – С. 86–87.
- 12.Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер.сангл.-М.: Банкии биржи; ЮНИТИ, 2007 . –175с.
- 13.Використання потенціалу корпоративної соціальної відповідальності впроцесі формування іміджу підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М.Бурлакова. Режим доступу:http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_33_sv1/SOURC E/8.pdf
- 14.Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство:возможности для будущего процветания / Пер. сангл.- К.: Финпресс, 015 .-272с.-Маркетинг и менеджмент в Украине и зарубежом.
- 15.Войчак А.В. Маркетингові дослідження. Навчально-методичнийпосібник для самостійного вивчення дисципліни. – Київ: КНЕУ, 2011. – С.86–94.
- 16.ГаркавенкоС.С. Маркетинг. Підручник. / С.С. Гаркавенко – 7-ме вид. –Київ: Лібра, 2010. – 720 с.
- 17.Голубков Е.П. Антикризисный маркетинг Голуб / Е.П. Голубкова //Маркетинг в Украине и зарубежом. - 2009. – №1. – С. 15–16
- 18.ГончаренкоА. Сколькостоит репутация и как ее вчислить / А.Гончаренко // Бизнес. –2016. – №17. С. 39–41.
- 19.ДанчеваО.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі./ О.В. Данчева, Ю.М. Швалб - К.:Лібра, 2008. – 270с.
- 20.Демченко Д. Стратегический менеджмент / Д.Демченко - СЕО-мудрие //Бизнес. – 2009. – №49.–С. 39–41.
- 21.Джи Б. Имидж фирм. Планирование,формирование, продвижение.- СПб. /Б. Джи. - Издательство « Питер», 2011. – 224с.

22. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. – М., 2010. – 584 с.

23. Электронный словарь терминов и сокращений Бойков В. Маркетинговая политика // Управление корпоративными финансами, 2004. – №3.

24. Зозулев А. Анализ маркетинговой среды в ходе стратегического планирования / А. Зозулев // Маркетинговые исследования в Украине. – 2004. – №6(7). – С.22-30.

25. Зозульов О. В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О. В. Зозульов, Н. Л. Писаренко. - К. : Знання-Прес, 2013. – 199с.

26. Ивашкова Н. И. Управление маркетингом : учебное пособие / Н. И. Ивашкова. – М. : ФОРУМ. ИД «Инфра-М», 2010. – 176 с.

27. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний [Ленсколд Джеймс] / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова и М.А. Карлика. – СПб.: Питер, 2005. – 272 с.

28. Імідж підприємства як складова бренда торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Л.В. Балабанова, Я.В. Приходченко. // Науковий вісник ЛНАУ. 2009. – №5. – С.34. - Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2009_28_3/1.pdf

29. Імідж, бренд, репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб [Електронний ресурс] / О. Ю. Трач, О. І. Карий. Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2011_706/24.pdf

30. Кершис О. Эксперт о тенденциях / О. Кершис // Бизнес. – 2012. – №49. – 547 с.

31. Кирпищанкова О. Метод семантического дифференциала как один из способов изучения имиджа торговой организации / О. Кирпищанкова // Маркетинговое образование. – 2004. – №4. – С. 15–18.

32. Концепція інформаційного забезпечення інвестиційногорозвиткупромислових підприємств / О.С. Довгунь // Науковий вісник ЛНАУ. 2009. – №5. – С. 37. - Режим доступу:http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/07.pdf

33.Котлінська Ю.Г. Проблеми та перспективи становлення брендингу вУкраїні / Ю.Г.Котлінська // Економіка. - 2015. - № 3. - 167 - 171 с.

34.Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг: Підручник. – 2-ге видання /Є. Крикавський , Н. Чухрай – Львів: Видавництво НУ «Львівськатполітехніка»,2004. – 422 с.

35.Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: Учебник длястуд.вузов,обуч.поспец.351000 «Антикризисное управление» . - М.: РДЛ, 2003 . –462с.

36.Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный нарынок / Перев. Сангл. под ред. В. Б. Колчанова. –СПб.: Питер, 2007. – 800 С.: ил.– (Серия«Классика МВА»).

37. Лапін А. В. Вертикальна інтеграція як засіб подолання інформаційної асиметрії // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент», випуск 5 (64). – 2015 С. 235-238

38.Маркетинг менеджмент. Научное издание / Под ред. Туган-БарановскогоМ., Балабановой Л.В. – Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.

39.Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С.Тарасевича – СПб: Питер, 2008. – 720 с.

40.Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Подред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.

41.Методи оцінки іміджу фірми та їх застосування [Електронний ресурс] /В.А. Вардеванян. Режим доступу:http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/51.pdf

42. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий = StrategySafari: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 331 с. – (илл.) – Теория и практика менеджмента С. 312–325.

43. Михайлова Л.І., Юрченко О.Ю., Данько Ю.І., Михайлов А.М. 44. Міжнародний бізнес: підручник для студ. вищих навч. закладів. – К.: КНУ ім. Т. Шевченка, 2007. – 450 с.

45. Міжнародний менеджмент [Текст] : Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 199 с.

46. Муромкина И. Имидж розничного торгового предприятия: особенности формирования и восприятия / И. Муромкина // Маркетинг в России и зарубежом. – 2001. – №2. – С. 72–77.

47. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – К.: ЕксОб, 2012. – 560 с.

48. Нотченко В.В., Бабко А.Т. Научное обоснование политики предприятия как инструмент адаптации к изменениям внешней среды / В.В. Нотченко, А.Т. Бабко // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2(26) – С. 111–118.

49. Ободкова Е. А. Социально-психологическая структура и содержание имиджа организации : дис. на получение науч. степени канд. психол. наук / Е. А. Ободкова. – Ярославль, 2007. – 208 с.

50. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

51. Панченко Є.Г., Кириченко О.А., Шевчук В.А. та ін. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / Монографія. – К.: Знання, 2008. – 250 с.

52. Петрашко Л.П. Крос-культурний контекст інноваційної культури в сучасних інтеграційних процесах глобального світу / Зб. «Формування інкової економіки», № 19, 2008. – С. 14–18.

53.Поліщук О. Практика менеджменту / О. Поліщук //Бизнес. – 2007. – №36.–С. 68–71.

54.Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К., Кристенсен К. Курс МВА постратегическому менеджменту = PortableMBAinstrategy / Пер. сангл.; Ред.Л.Фэй, Рэнделл Р. -М.: Альпина Паблишер, 2002 . – 596с.

55.Примак Т.О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. / Т.О. Примак - К.:Ельга, Ніка-Центр, 2012. – 280 с.

56.Проблеми формування іміджу підприємства [Електронний ресурс] / Н. В.Яшкіна. Режим доступу:http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2010_23/Zb23_19.pdf

57.Ромат Е. В. Интегрированный брендинг / Е. В. Ромат. - СПб. : Нева, 2004.

58.Рост значимости имиджа в деятельности организации [Електроннийресурс] / И.В. Алешина. –Режим доступу: <http://www.unikom.ru/>

59.Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент: учеб. пособ. / Е.В.Рудинская, С.А. Яромич – К.: КНТ, Зльга-Н, 2008. – 416 с.

60.Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса. / А.К.Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Информационно-внедренческий центр«Маркетинг»,2009. – 200 с.

61. Система інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності / Е. Н.Товкес // Науковий вісник ЛНАУ. 2009. – №5. – с.34. - Режим доступу:http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/naukma/Econ/2001_19/13_tovkes_en.pdf

62.Соціальна відповідальність українського бізнесу: результати опитування[Електронний ресурс]. –Режим доступу:http://brc.undp.org.ua/img/publications/ua_wdp_src_csrub05.pdf

63.Специфіка та етапи формування іміджу дилерської послуги [Електронний ресурс] / О.В.Зозульов, К.А.Мурга. Режим доступу:http://zozulyov.narod.ru/nauchnie_stati/Murga_Zozulev.pdf

64. Стась А. Десять заповедей успешного бренд-менеджмента / А. Стась // Бренд-менеджмент. – 2001. – №1 – С. 3–9.

65. Статистичний щорічник України за 2016 р.. Державна служба статистики України. – Київ – 2017. – 611 с.

66. Сутність і значення позитивного іміджу для підприємства [Електронний ресурс] / Ю.В. Строчук. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/51.pdf

67. Сучасне підприємництво: довідник / [Сизоненко В.О.]. - К.: Знання-Прес, 2007. – 440 с.

68. Типізація іміджу за функціональним підходом [Електронний ресурс] / В.А. Вардеваян. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2010_1/NV-2010-V1_12.pdf.

69. Ткачук О.В. Корпоративний імідж - важлива складова успіху банку / О.В.Ткачук // Держава та регіони. – 2006. – №6. – С. 297–299 с.

70. Томилова М. Модель іміджа організації / М. Томилова // Менеджменти менеджер. – 2007. – № 9. – С.26–32.

71. Тулеева Ю.Н. Инновационные подходы к формированию имиджа предприятия: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук.: спец.08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Ю.Н. Тулеева – М., 2009. – 45 с.

Додаток А

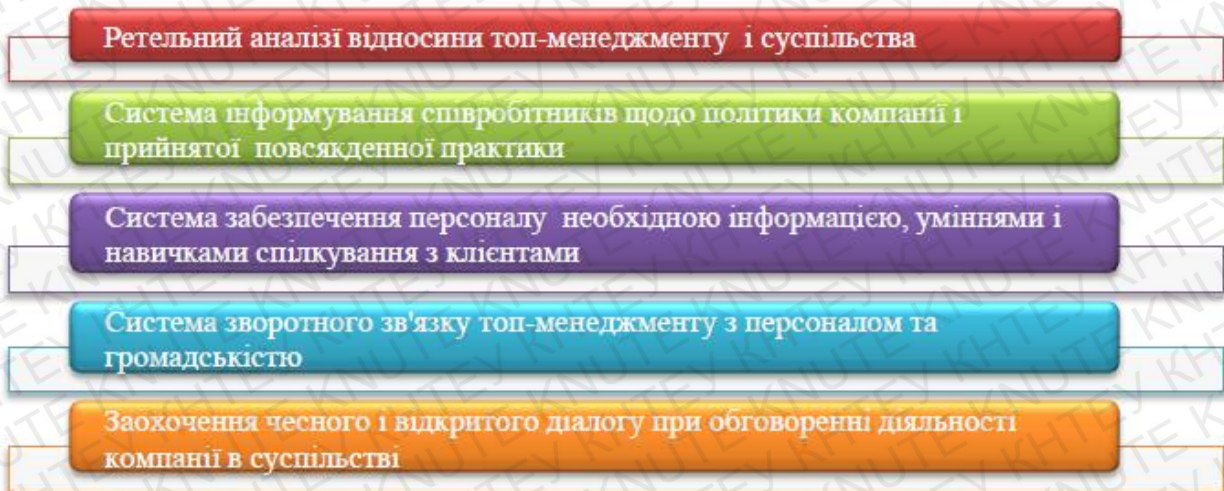


Рис. А 1 Завдання формування успішного іміджу організації



Рис. А 2 зв'язок іміджу з науковими дисциплінами

Додаток А (продовження)



Рис. А 3 Чинники формування позитивного іміджу організації

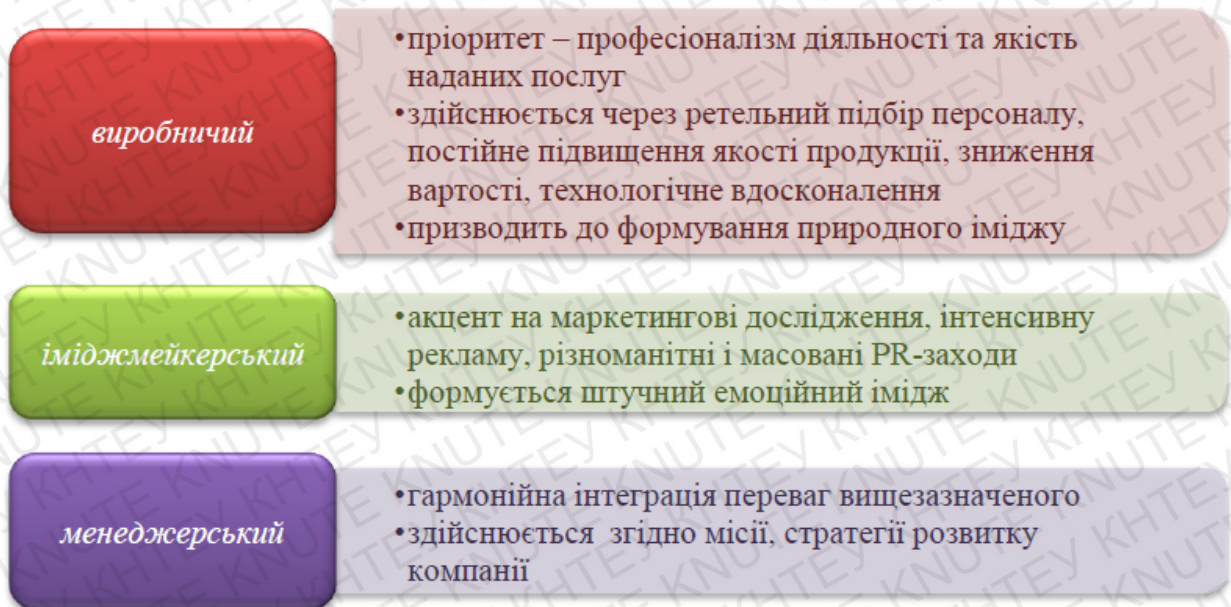


Рис.А 4 Загальні підходи до формування іміджу організації

Додаток Б

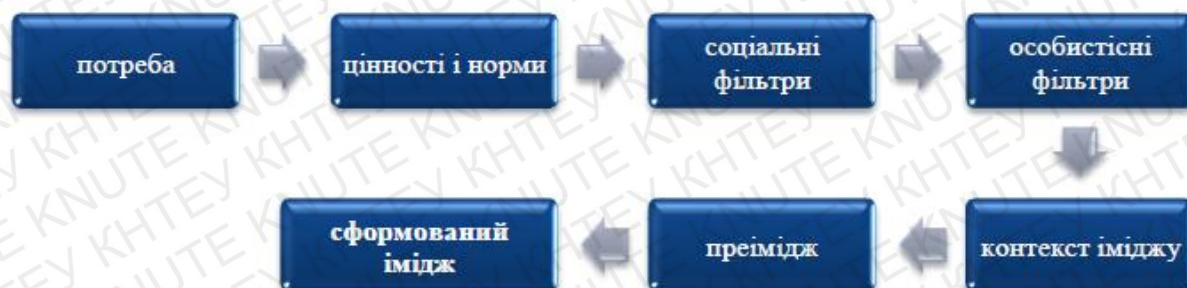


Рис. Б 1 Стадії сприйняття іміджу суспільством



Рис. Б 2 Складові іміджу організації

Додаток Б (продовження)

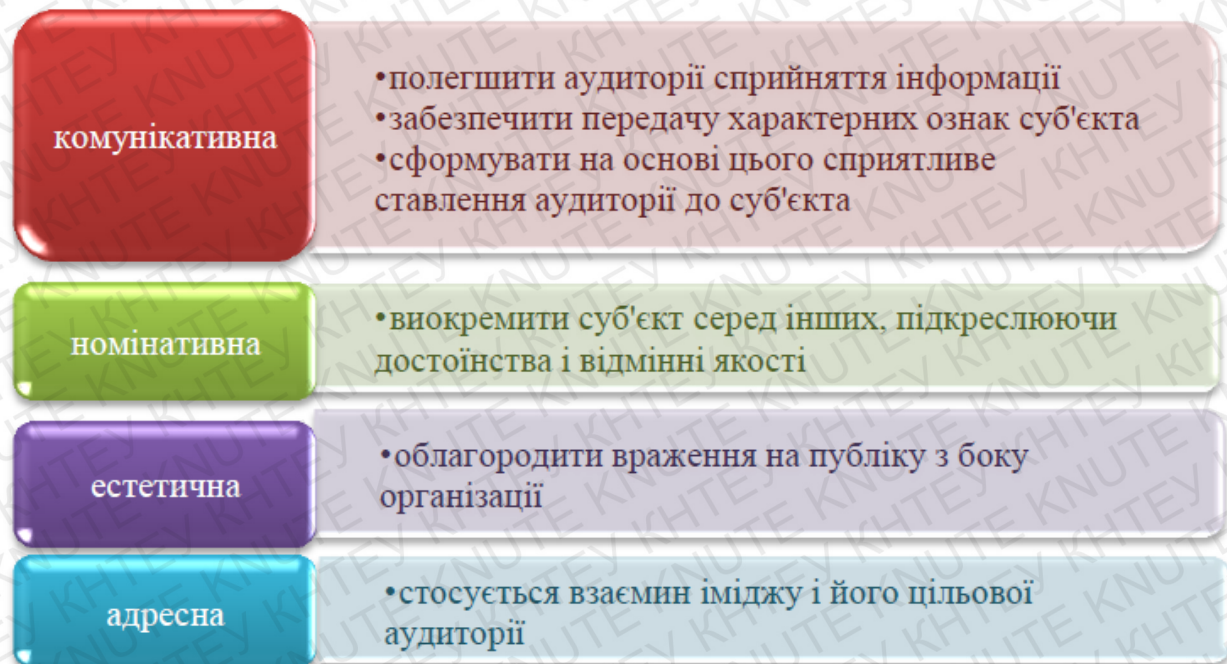


Рис. Б 3 Сукупні функції іміджу організації

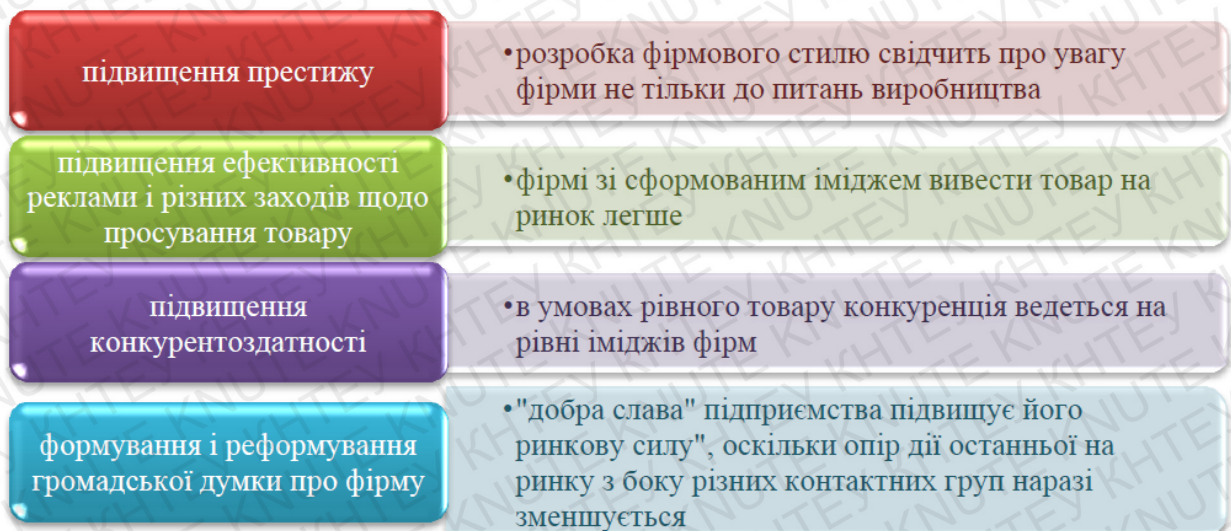


Рис. Б 4 Здання іміджу організації

Додаток В



Рис. В 1 Етапи заходів з формування іміджу



Рис В 2 Комплексна класифікація корпоративного іміджу