

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування корпоративного іміджу підприємства»
(за матеріалами ТОВ «АВІАКОНТАКТ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Куцько
Каріни Олексіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Корпоративний імідж підприємства: поняття та складові елементи.....	6
1.2 Методи формування корпоративного іміджу підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ В ТОВ «АВІАКОНТАКТ»	14
2.1. Зовнішні фактори впливу на корпоративний імідж підприємства.....	14
2.2. Аналіз процесу формування корпоративного іміджу підприємства.....	19
РОЗДІЛ 3. РЕФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ТОВ «АВІАКОНТАКТ»	33
3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення процесу формування корпоративного іміджу на підприємстві.....	33
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Позитивний корпоративний імідж підприємства завжди був одним з найважливіших елементів для становлення успішного бізнесу. У значній мірі від іміджу залежать комерційні результати, а ефективна іміджева політика робить довгостроковий а, інколи, вирішальний вплив на всю систему діяльності підприємства. Стан корпоративного іміджу свідчить про конкурентоздатність підприємства та зайнятими фірмою позиціями на ринку.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю удосконалити процес формування корпоративного іміджу на підприємстві, адже стан корпоративного іміджу більшості вітчизняних підприємств не відповідає сучасним вимогам.

Помилка в іміджевій політиці може привести до невдалих наслідків, що можуть вплинути на весь бізнес, навіть у випадку, коли його інші елементи функціонують нормально. Тому варто постійно працювати над створенням позитивного образу підприємства в суспільстві, а для цього необхідно розуміти саму «природу» іміджу і лавірувати методами формування позитивного корпоративного іміджу відповідно до змін зовнішнього середовища.

Питання формування іміджевої політики підприємства відображене у працях українських фахівців: В. Нікіфоренко, В. Кравченко, М. Сагайдак, В. Федорова, О. Корчинська; та зарубіжних: К. Келлер, Ф. Котлер, С. Леви, В. Гарденер та ін.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до формування корпоративного іміджу та розробка напрямів вдосконалення процесу формування корпоративного іміджу на підприємстві.

Відповідно до мети можна сформулювати **наступні завдання**:

- розкрити сутність корпоративного іміджу та охарактеризувати його елементи;
- визначити методи формування корпоративного іміджу підприємства;

- визначити зовнішні фактори впливу на корпоративний імідж підприємства;
- проаналізувати процес формування корпоративного іміджу на підприємстві;
- на підставі отриманих результатів дослідження обґрунтувати напрями вдосконалення процесу формування корпоративного іміджу на підприємстві;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму корпоративного іміджу в ТОВ «Авіаконтакт».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управління процесом формування корпоративного іміджу на підприємствах.

Методи дослідження. В науковому дослідженні були використані методи: ґносеологічний аналіз – під час вивчення наукових підходів щодо категорій «імідж», «корпоративний імідж»; абстрактно-логічний – для розкриття теоретико-методологічних засад управління корпоративним іміджем підприємства; класифікації та типології – для уточнення формалізації понятійного апарату; теоретичного узагальнення і системного аналізу – для обґрунтування сутнісних характеристик процесу управління корпоративним іміджем; факторного та логічного аналізу – для діагностування корпоративного іміджу на підприємстві; економіко-математичні та економіко-статистичні – для оцінювання та прогнозування показників визначення та оцінки шляхів удосконалення формування корпоративного іміджу на підприємстві; графічні – для наочного подання низки теоретичних, аналітичних та рекомендаційних положень дослідження.

Інформаційна база дослідження. Були використані наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців зі сфери маркетингу, комерційної діяльності та менеджменту, фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства за останні 3 роки, а також ресурси мережі Інтернет.

Інформаційні технології. При здійсненні дослідження та підготовці випускної кваліфікаційної роботи використовувалось програмне забезпечення Microsoft Office.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у:

- узагальненні елементів корпоративного іміджу підприємства, що надає послуги у сфері туризму;
- розробці пропозицій щодо удосконалення корпоративного іміджу підприємства у сфері діяльності телефонних центрів.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості застосування розроблених універсальних пропозицій до реформування корпоративного іміджу підприємств невиробничої сфери та використання розроблених автором положень для бренд-менеджера та відділу маркетингу.

Апробація результатів дослідження відбулась на нараді з менеджерами вищої та середньої рівня підприємства ТОВ «Авіаконтакт» (протокол № 12 від 30 липня 2019 року), на якій доповідалися основні положення та результати дослідження, що отримали позитивну оцінку. Відповідно темі даного дослідження в 2-й частині збірника наукових статей студентів «Управління і адміністрування» (Київ, 2019) була опублікована наукова стаття на тему «Критерії результативності корпоративного іміджу» (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 48 сторінок, в т.ч. 13 таблиць, 3 рисунка. Список використаних джерел містить 50 найменування, викладених на 5 сторінках. Робота містить 7 додатків, викладених на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Корпоративний імідж підприємства: поняття та складові елементи

В епоху панування цифрових технологій, мережі Інтернет та засобів масової інформації питання іміджу стає чи не найсуттєвішим, адже імідж, як ніколи, підлягає значного впливу зовнішніх чинників та потребує постійного контролю з боку фахівців підприємства.

Крім того, можна сказати, що імідж одного й того ж підприємства може відрізнятися для різних груп людей в залежності від індивідуальних чи соціальних особливостей аудиторії, або ж залежно від того, в яких відносинах певна група людей співіснує з даним підприємством. Наприклад, існує образ підприємства в очах їх співробітників, який безумовно відрізняється від образу фірми в очах пересічної людини із зовнішнього середовища [40].

Для того, щоб якнайкращим чином налагодити процес становлення позитивної репутації підприємства, потрібно розуміти саму сутність корпоративного іміджу та іміджу, в цілому.

Імідж – походить від англійського слова «image» або «identity» [1] і означає образ, який формується в свідомості цільової аудиторії, комплекс уявлень щодо певного об'єкта [20]. Різні підходи до визначення іміджу та іміджу підприємства представлені в табл. 1.1.

Отже, можна зробити висновок, що імідж компанії представляє собою певний образ підприємства або її діяльності в очах суспільства. Сукупність таких образів, що властиві різним групам суспільства створюють більш містке і загальне уявлення про компанію, що називається **корпоративним іміджем** [20, 47].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення іміджу підприємства

№	Автор	Визначення
1	С. Леви, В. Гарденер	Вперше термін «імідж» був використаний в 1955 році і визначений англійськими науковцями як комплекс знань та уявлень людини про об'єкт та те, що його оточує [37].
2	К. Л. Келлер	Бренд-імідж - це уявлення про бренд, які відображають пов'язані з брендом асоціації, що залишаються в пам'яті споживача [21].
3	Ф. Котлер	«Імідж - це сприйняття організації або її товарів суспільством. Організація працює над своєю індивідуальністю або позиціонуванням товарів, щоб впливати на формування іміджу» [36].

Джерело: розроблено автором [21, 36, 37]

Аналіз багатьох досліджень на цю тему виявив, що існує вісім основних складових елементів в структурі корпоративного іміджу підприємства [44, 46]:

1. Імідж товару чи послуги – елемент зовнішнього іміджу підприємства; певне уявлення суспільства про товар (послугу), його особливості та функціональну цінність [9]. На імідж також впливають додаткові послуги товару, такі як зовнішній вигляд, ціна, назва, якість, тобто те, що відрізняє даний товар чи послугу від інших запропонованих конкурентними корпоративними підприємствами.

2. Імідж споживача – це уявлення стилю життя клієнтів, їх соціальний статус, деякі особисті та психологічні характеристики, а також престижність підприємства серед споживачів, перспективність співпраці, існування серед споживачів крупних престижних корпоративних підприємств [7, 31].

3. Внутрішній імідж корпоративного підприємства є дуже важливим аспектом загального корпоративного іміджу. Це певне відношення співробітників до власного підприємства. Про стан внутрішнього іміджу організації свідчить соціально-психологічний клімат, фізичний мікроклімат, соціальні установки членів колективу, ціннісні орієнтації та культура підприємства, яка визначається рівнем адаптації, мотивації та рівнем відносин [26].

4. Імідж керівника. На загальне сприйняття та оцінку керівної особи безсумнівно впливає її імідж. Імідж керівника – це думка та уявлення, що

включає оцінку, а оцінка створює психологічну установку. Формуючи імідж, керуючи враженням та уявленням про себе, керівник впливає на психологічну установку своїх підлеглих щодо себе, яка може позитивно впливати на компанію або навпаки [38].

Імідж керівника організації формують уявлення про навички, здібності, переконання, установки, психологічні якості та інші характеристики, і навіть, зовнішність. Зовнішність, безумовно, впливає на думку про керівника, так як люди схильні пов'язувати риси характеру з зовнішніми характеристиками та особливостями поведінки, такі як манера ходи, жестикуляція, мова та тембр голосу, міміка, контакт очей, емоції на обличчі тощо. [43, 45].

Імідж керівника підприємства також формується з кількох елементів (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Елементи іміджу керівника підприємства

№	Елемент	Характеристика
1	Персональні характеристики	Характер, тип особистості, моральні якості, фізичні характеристики, стиль прийняття рішень та ін.;
2	Соціальні характеристики	Походження керівника, його статус пов'язаний з обіймаючою посадою, зв'язки та відносини керівника з різними соціальними групами, фінансовий стан;
3	Ціннісні орієнтації	Система установок та цінності керівника, що впливають на корпоративну культуру підприємства;
4	Ціль керівництва, особиста місія	Визначає теперішній стан керівника та формує уявлення про те, чого керівник хоче досягти у майбутньому;
5	Характеристика неосновної діяльності	Родина, особисті інтереси, хобі, позаробоча активність, такі як улюблені види відпочинку, спортивні інтереси та ін.; етапи професійного зростання.

Джерело: розроблено автором [48]

Досвід свідчить про те, що знайомство з керівником підприємства найкраще дає уявлення про імідж всієї організації, адже імідж багато в чому залежить від установок, характеру та стилю керівництва лідера корпоративного підприємства. Аналіз ряду практик з цього питання свідчить про наявність двох типів керівників: керівники з акцентованим характером та з врівноваженим характером.

Акцентуація характеру – це надмірна посиленість окремих рис характеру, і коли інші в той час ослаблені. Це характерна психологічна особливість поведінки кожного індивіда. Акцетований тип діє згідно своїх специфічних схем та моделей і впливає на манеру поведінки своїх підлеглих. Як наслідок, корпоративний імідж підприємства може підлягати впливу стереотипних поглядів про моделі поведінки керівників (табл. 1.3). Інколи ці стереотипи можуть іти не на користь іміджу організації.

Таблиця 1.3

Види корпоративного іміджу підприємства згідно акцентувальних типів керівників

№	Типи	Характеристика
1	Бюрократичний тип	Повна систематизація корпоративних процесів. Ретельний контроль. Монархія. Прихильність до старих методів, та ігнорування новацій.
2	Драматичний тип	Надмірно емоційна поведінка. Любов до шани з боку підлеглих. Прийняття ризикових рішень
3	Параноїдний тип	Керівник довіряє тільки собі. Боязнь ризикових рішень. Надмірна жага до влади. Раціональність та консервативні погляди.
4	Депресивний тип	Інертність в керуванні. Уникнення нелегких методів управління. Прагнення уникати корпоративної конкуренції. Боязнь неминучої невдачі.
5	Шизоїдний тип	Ізоляція та ігнорування зв'язків з підлеглими. Байдужість. Деталізація наданих вказівок.

Джерело: розроблено автором [49, 50]

Крім них, також існують керівники врівноваженого типу, які зустрічаються трьох видів і представлені в табл. 1.4.

5. Імідж персоналу – уявлення про образ співробітників підприємства. Імідж персоналу має декілька характерних рис [47]:

- професійна компетентність: оперативне та якісне виконання поставлених задач; наявність достатнього обсягу знань та навичок, професійний досвід та підготовка;
- культура: ділова мова; соціальні навички, комунікабельність;
- фізичні та соціально-демографічні характеристики: рід, вік, освіта фізичні особливості;

- візуальний імідж: певний корпоративний стиль в одязі та внутрішні затвердженні установки щодо зачісок, макіяжу тощо.

Висновки щодо іміджу персоналу можна зробити тільки після прямого контакту із ним, адже кожен з них є обличчям компанії і враження від одного впливає на загальне уявлення корпоративного іміджу підприємства.

Таблиця 1.4

Види врівноваженого типу керівників

№	Вид	Характеристика
1	Гравець	Ціннісні орієнтації цього типу – це влада. Він досягає своєї мети шляхом жорсткої конкурентної боротьби, адже цей тип є авторитетом у ринкових відносинах. Співробітники зазвичай виступають пішаками в цій конкурентній боротьбі і завжди слідує вказівкам свого досвідченого лідера в моменти прийняття термінових рішень. Така авторитарна влада зазвичай впливає на негативний внутрішній імідж організації.
2	Спеціаліст	Спрямований на досягнення мети. Має віру в триумф і формує цю думку у своїх підлеглих. Мотивує співробітників організації працювати в рамках затверджених методів. Передає свій професійний досвід і навички підлеглим. Не боїться новачків. Корпоративний імідж організації є позитивним завдяки корпоративній стабільності, внутрішній раціональності в усьому. Негативний настрій у суспільства викликає внутрішня атмосфера підприємства. Співробітники організацій, керовані «спеціалістами», зазвичай відчувають емоційний дискомфорт через надмірну організованість та апатію до індивідуальних побажань та потреб співробітників.
3	Інтегратор	Його ціннісні орієнтації – це люди. Він цінує внутрішній клімат в компанії та раціональність в роботі. Позитивний внутрішній імідж на підприємстві він формує завдяки довірі до своїх підлеглих, мотивує їх брати відповідальність, проявляє інтерес до їх думок. Такий тип керівництва вважають м'яким, а корпоративний імідж такої організації – миротворчою.

Джерело: [49, 50]

6. Візуальний імідж – уявлення про підприємство, що базується на зорових відчуттях, а саме: дизайн інтер'єру (офісу, залів для демонстрацій тощо), екстер'єр, корпоративна символіка та фірмовий корпоративний стиль [33].

7. Соціальний імідж – уявлення про соціальні мотиви та роль підприємства в житті суспільства в культурному, соціальному та економічному плані [3, 4, 10].

8. Бізнес імідж – діловий образ корпоративного підприємства. На бізнес-імідж компанії можуть впливати такі елементи, як частка ринку, економічні показники, ділова репутація, технологічні інновації надійність партнерства [39].

1.2. Методи формування корпоративного іміджу підприємства

Методика формування корпоративного іміджу підприємства завжди здійснюється в декілька етапів, які повторюються циклічно, адже іміджетворення є безумовно безперервним процесом [12, 34, 35].

Перший етап – аналіз думок цільової аудиторії. Завдяки опитуванню, анкетуванню, інтерв'ю, відгуків клієнтів, моніторингу коментарів в соціальних мережах та реакцій засобів масової інформації дізнатися, що суспільство та потенціальні партнери думають про підприємство, скласти образ підприємства в уявленні людей.

Другий етап – визначення сподівань суспільства щодо майбутнього образу корпоративного іміджу підприємства, виявлення підходів, які можуть сформувати позитивний образ компанії.

Третій етап – визначення ідеального образу корпоративного іміджу компанії.

Четвертий етап – розробка стратегії та методів досягнення бажаного образу компанії. Стратегія залежить від виду бізнесу та цільової аудиторії.

П'ятий етап – реалізація концепції.

Шостий етап – робота над помилками. Контроль, аналіз та виправлення недоліків запропонованої стратегії. Порівняння очікуваного образу компанії та реального.

Сьомий етап – постійна підтримка позитивного стану корпоративного іміджу підприємства, проявлення гнучкості до зовнішніх змін ринку та готовності до інноваційних методів.

Для становлення відмінної репутації корпоративне підприємство також має використовувати різноманітні інструменти, перелік яких залежить від

головної ідеї бренду та виду продукції/послуги [6, 17]. Найважливіші методи та інструменти формування корпоративного іміджу представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні методи формування корпоративного іміджу

№	Інструменти	Параметри
1	Власний корпоративний стиль	Він має бути унікальним, викликати позитивні асоціації та запам'ятовуватись.
2	Реклама	Зв'язки з громадськістю та робота із засобами масової інформації.
3	Digital-маркетинг	Невід'ємна частина розробки позитивного іміджу в сучасному світі. Дозволяє контролювати обрах корпоративного підприємства в мережі Інтернет. Сюди входить і розробка власного сайту, і аналіз форумів та інших онлайн платформ, аналіз стану іміджу в соціальних мережах (коментарі, скарги, публікації, в яких згадується бренд і т.д.)
4	Соціальний маркетинг	Проведення чи участь в соціальних заходах, благодійних акціях тощо.
5	Роль спонсора	Підтримка та участь у заходах, які відображають головну ідею компанії/бренду.
6	Партнери	Використання партнерства є дуже важливим для покращення іміджу бренду, особливо, коли фірма починає співпрацювати з відомими людьми або ж з брендами, які вже мають прихильність цільової аудиторії.
7	Клієнти-«юристи»	Це так звані прихильники бренду, які залишаються його шанувальниками навіть у скрутні часи та відстоюють його статус і «честь» у суспільстві, що дозволяє підтримувати певний рівень іміджу.
8	Клієнти-«делегати»	Зазвичай це люди, які є постійними клієнтами компанії, мають пріоритетний статус чи бонусну картку або індивідуальну постійну знижку і цим мають вплив на людей зі свого оточення. Тобто при виборі бренду для задоволення своїх певних потреб, знайомі та друзі таких клієнтів зазвичай дослухаються до їх порад і надають перевагу фірмі, послугами чи товарами якої з такою пристрасстю користуються їх друзі.

Джерело: розроблено автором [11, 13, 27]

Висновки до розділу

Підсумовуючи викладене у першому розділі даного дослідження, було визначено, що корпоративний імідж компанії представляє собою сукупність

образів, що властиві різним групам суспільства і створюють більш містке і загальне уявлення про компанію.

Також були визначені основні елементи корпоративного іміджу підприємства: імідж товару, імідж споживача, внутрішній імідж, візуальний імідж, імідж керівника, імідж персоналу, соціальний імідж та бізнес-імідж.

Було досліджено і встановлено, що методика створення позитивного корпоративного іміджу складається з циклічних етапів: опитування цільової аудиторії та дослідження ринку; визначення підходів, які можуть сформувати позитивний образ компанії; визначення ідеального образу корпоративного іміджу компанії; розробка самої концепції досягнення бажаного результату; реалізація складеного плану досягнення позитивного корпоративного іміджу; робота над помилками.

Також були охарактеризовані методи, які підприємство може використовувати для досягнення бажаного результату: реклама, власний стиль, робота зі ЗМІ та в соціальних мережах, пошук партнерів, спонсорство моноідейних заходів, заохочення цільової аудиторії, які в майбутньому будуть підтримувати компанію в скрутні часи та популяризувати бренд серед своїх друзів та близьких.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ В ТОВ «АВІАКОНТАКТ»

2.1. Зовнішні фактори впливу на корпоративний імідж підприємства

Формування корпоративного іміджу підприємства має тісний зв'язок з різними факторами впливу на нього. Науковці визначають, що імідж підприємства та персоналу має зовнішню форму, яка піддається впливу різноманітним факторам [17]. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на формування корпоративного іміджу підприємства ТОВ «Авіаконтакт» наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Зовнішні фактори, що впливають на формування корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт»

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб охарактеризувати наведені зовнішні фактори впливу на корпоративний імідж відносно підприємства «Авіаконтакт», перш за все, необхідно ознайомитись із загальною характеристикою діяльності компанії.

«Авіаконтакт» - це товариство з обмеженою відповідальністю, яке має недержавну форму власності і має відносно недовгий термін діяльності (дата реєстрації підприємства - 21.10.2015).

ТОВ «Авіаконтакт» надає послуги телефонних центрів. Окрім послуг з продажу квитків та телефонних центрів, компанія надає підтримку в маркетингових комунікаціях, управлінні соціальними медіа, SEA («search engine advertising», тобто реклама в пошукових системах), SEO («search engine optimization» – оптимізація для пошукових систем), стратегічному плануванні та допомагає бізнесу вийти на ринки Східної Європи, а також – Китаю.

Компанія «Авіаконтакт» займається клієнтською підтримкою в сфері авіатуризму з 2015 року. На сьогоднішній день чисельність штату складає 328 співробітників, середній вік, яких 26 років. Організаційна структура ТОВ «Авіаконтакт» наведена на рис. 2.2.

Імідж партнерів є одним з найважливіших зовнішніх факторів формування позитивного іміджу підприємства та залучення нових партнерів для співробітництва.

Партнерами компанії є такі відомі міжнародні компанії в сфері туризму та подорожей, як чеське туристичне агентство «Kiwi.com», служба підтримки лондонського аеропорту «Gatwick Connects», британська система інтернет-бронювання готелів «Breeze Travel», ісландська онлайн пошукова система польотів, оренди авто та готелів «DOHOP Protection» та «Omio» (раніше «GoEuro») – німецька система бронювання квитків на потяги та автобусні напрямки.

Варто зазначити, що компанія «Kiwi.com» є найпопулярнішою пошуковою системою авіаквитків в Західній Європі. Тому залучення такого впливового партнера став доленосною подією для ТОВ «Авіаконтакт» і надав йому значних конкурентних переваг на ринку.

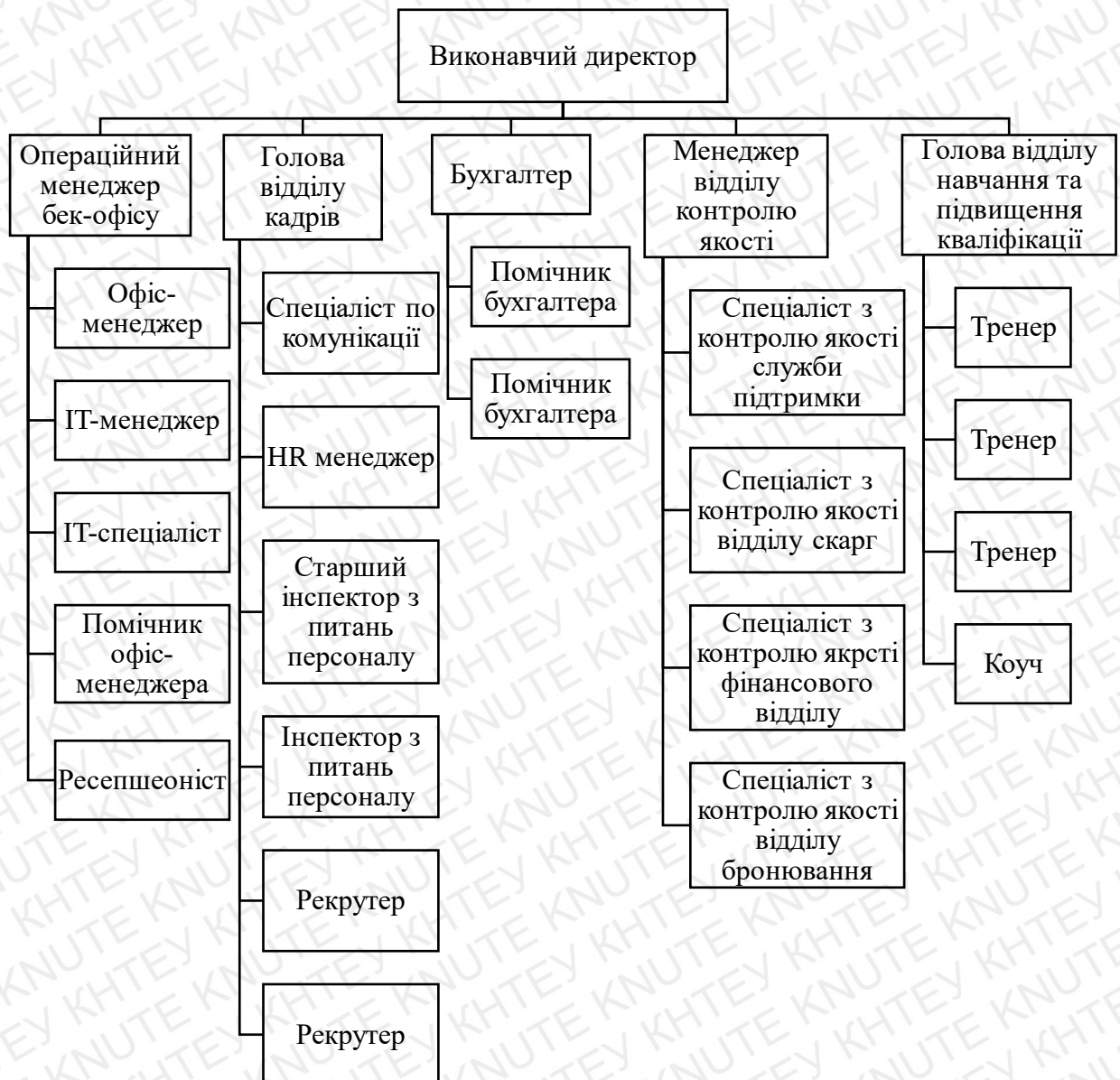


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Авіаконтакт»

Імідж держави формує інвестиційну привабливість компанії «Авіаконтакт» і також впливає на залучення нових партнерів, адже «Україна – центр аутсорсингу Європи і стабільно є однією з ТОП-25 рейтингу Global Services Location Index (GSLI), який оцінює аутсорсинговий потенціал за 38 показниками. Україна завжди славилася якісною освітою у технічній сфері. Усі підприємства у сфері IT докладають зусиль до створення освітніх проектів для шкіл та університетів.

Ще нещодавно Україна була відома своєю важкою промисловістю і сільським господарством, але на перше місце вийшли ІТ та послуги для бізнесу, і зараз Київ та інші міста стали міжнародними аутсорсинговими центрами, що спеціалізуються на ІТ та послугах для бізнесу. У 2018 українські підприємства у сфері ІТ з'явилися на топ-позиціях багатьох впливових міжнародних рейтингів. Індустрія ІТ посідає третє місце після сільськогосподарської промисловості та металургії. Український сектор ІТ нараховує близько 100 000 працівників, існує понад 1 000 підприємств сфери ІТ [16].

Крім того, українські аутсорсингові компанії, на відміну від закордонних, відзначаються більш лояльною ціновою політикою за надання своїх послуг, тому цей фактор теж є вирішальним при виборі партнерів для обслуговування своїх клієнтів. Цінова політика компанії чітка та логічна. Партнери платять лише за кількість агентів, які працюють за їх рахунок або за додаткових співробітників (напр., менеджерів з маркетингу в соціальних мережах). Всі адміністративні процеси, облік, технічне обслуговування та звітність є безкоштовними. Ця цінова структура є вигідною для двох сторін.

Але фактор цінової доступності не є єдиним, що приваблює партнерів. Важливішим зовнішнім фактором виступає якість. Коли партнери обирають компанію «Авіаконтакт» для обслуговування потреб своїх клієнтів, вони покладають всю свою репутацію в руки працівників компанії. Агенти відповідають на телефонні дзвінки, листи та використовують інші способи зв'язку з клієнтами і роблять це від імені туристичних агентств з якими співпрацює компанія, використовує клієнтські профілі з бази даних своїх партнерів. Тому компанія постійно інвестує в найкращі технології, навчання персоналу та веде контроль якості.

Про успіхи ТОВ «Авіаконтакт» краще за все свідчать показники якості, (більше 92%), а також FCR (англ., First Call Resolution), що складає понад 90%. Компанія повністю інтегрує свою організацію у партнерську систему управління клієнтським сервісом, процеси і стандарти. Спеціалісти відділу контролю якості в компанії «Авіаконтакт» щоденно проводять моніторинг

роботи агентів. Вони прослуховують контакти або проглядають листи агентів і тим самим ідентифікують недоліки в роботі персоналу та визначають потребу в додаткових тренінгах для кожного співробітника індивідуально. Це надає партнерами-замовникам впевненості, що до їх клієнтів ставляться професійно та дбайливо. Компанія прагне вибудовувати довгострокові ділові відносини з партнерськими туристичними агентствами, пропонуючи їх клієнтам надійну підтримку та якість в наданні послуг незалежно від причини їх звернення. Представники компанії також відвідують головні офіси своїх партнерів з ціллю якнайкраще інтегруватися у процеси і стандарти партнерських організацій та по поверненню поділитися набутим досвідом з колегами та вдосконалювати сферу клієнтської підтримки. Керівники ТОВ «Авіаконтакт» є обов'язково присутніми на всіх туристичних виставках, в яких беруть участь їх партнери.

На цих же туристичних виставках компанія «Авіаконтакт» пропонує свої послуги різноманітним онлайн туристичним сервісам. Крім такої активної реклами, підприємство також просуває свій продукт в мережі Інтернет на сервісах для пошуку і встановлення ділових контактів.

Після успішних переговорів потенційні партнери відвідують головний офіс «Авіаконтакт» для підписання угод і на їх рішення може вплинути фактор зовнішнього вигляду підприємства. Офіс ТОВ «Авіаконтакт» знаходиться в центрі міста Київ у сучасному бізнес-центрі. Приміщення обладнані сучасною технікою, є власний технічний відділ, кімнати відпочинку, кухня, приміщення для ділових переговорів/конференцій та тренінгів. Дизайн інтер'єру виконаний переважно в корпоративному помаранчевому кольорі, присутні елементи корпоративного стилю: вивіски на дверях, сувенірна продукція, логотип. Персонал не має фірмового одягу, але обов'язково мають бейджі. Ці елементи можуть сформувати у свідомості потенційних партнерів певний образ корпоративної ідентичності.

Соціальною ціллю ТОВ «Авіаконтакт» також є розвиток туристичного бізнесу в Україні, тому компанія кожного року проводить програми літнього

стажування для студентів та випускників шкіл і завжди в пошуках зацікавлених співробітників в сферу авіатуризму при університетах.

В стінах компанії «Авіаконтакт» діє сувора корпоративна етика. Мобільні пристрої необхідно переводити в беззвучний режим. Виходити з робочого місця не у відведений для цього час або без згоди старшого менеджера не дозволяється. Запізнюватися на роботу або йти завчасно заборонено. У випадку крайньої необхідності потрібно узгоджувати будь-які ситуації з керівництвом, але пропущені години доведеться відпрацювати. Це свідчить про досконалу корпоративну етику та виконання партнерських зобов'язань на відпрацювання певної кількості годин, укладених при договорі з партнером-замовником.

Варто зазначити, що додатковим зовнішнім фактором, що впливає на ефективність роботи компанії «Авіаконтакт», є сезонність. Але, на жаль, під його вплив неможливо підлаштуватися, адже це специфіка роботи в туризмі.

Статистика кількості контактів фахівців з інформування клієнтів зі споживачами послуг онлайн туристичного агентства «Kiwi.com», яка була партнером компанії «Авіаконтакт» в період 2017 – 2019 роки, наведена в Додатку В.

2.2. Аналіз процесу формування корпоративного іміджу підприємства

Формування корпоративного іміджу має вплив на стан підприємства в конкурентному середовищі. Застосування різноманітних інструментів іміджу дає можливість компанії створити бажаний корпоративний імідж. Проте, дана компанія не використовує усі механізми для процесу формування іміджу, що були викладені в попередньому розділі, тому потрібно провести аналіз інструментів іміджу та їх впливу на діяльність ТОВ «Авіаконтакт».

Відомо, що саме власний корпоративний стиль та візуальні стандарти стилю формують початкове враження про підприємство та інформує аудиторію про її корпоративні цінності. Тому, для керівництва організації важливим є

розробка візуальних стандартів, що будуть основою корпоративного стилю, та його елементів, що відображає сутність діяльності підприємства.

Одним з найважливіших елементом формування візуального іміджу є корпоративний знак, що є обличчям компанії, він має володіти індивідуальністю та нести корпоративний зміст та ідею. Аналіз корпоративного знаку ТОВ «Авіаконтакт» показує, що використовуються логотип у вигляді назви компанії латиницею синього кольору, де простір всередині латинської літери «О» стилізований під крила літака (Додаток Б). Над логотипом розміщене гасло компанії – «We help people fly», що в перекладі з англійської мови означає «ми допомагаємо людям літати», що цілком відображає місію компанії. Можна сказати, що корпоративний знак оформлений змістовно і викликає потрібні асоціації з символами туризму, що формують певний образ та ідентичність компанії.

Можна зробити висновок, що корпоративний знак компанії містить графічні та словесні елементи, що співіснують разом. Варто також приділити увагу фірмовому шрифту логотипа, адже він не був обраний із комп'ютерного каталогу, а був розроблений для компанії індивідуально.

Для висвітлення інформації в мережі Інтернет, вивісках та в рекламі використовується шрифт Century Gothic (див. Додаток Б). Але для ділового листування керівництво та персонал використовує стандартний шрифт Times New Roman.

Вибір кольорової гами є дуже важливим у формуванні візуальних стандартів. Кольорове поєднання має відповідати настрою та місії компанії. Підприємство «Авіаконтакт» переважно використовує помаранчевий колір в дизайні інтер'єру офісу та для атрибутів фірмового стилю. Цей колір, як відомо, асоціюється з щастям, енергією, товариськістю, доброзичливістю, доступністю та сонячністю. Як правило, помаранчевий означає заклик до дії. В поєднання помаранчевому компанія також використовує синій колір, що означає довіру, надійність, консервативність, спокій, чесність, міцність і часто використовується для інтернет-бізнесу. Тож, можна зробити висновок, що

кольорова гамма фірмового стилю компанії позитивно впливає на зовнішній і внутрішній імідж компанії і навіть служить додатковою мотивацією для співробітників.

Керівництво вважає, що немає необхідності витратити значну частину фінансових ресурсів на розробку якісної візуалізації послуг компанії на власному сайті, оскільки це не надає значних конкурентних переваг. Варто зазначити, що це невірне управлінське рішення. Офіційний сайт не оновлювався від 20.12.2017 р.

Серед інших важливих заходів підтримки позитивного корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» є створення речей та сувенірів, які є носіями реклами та мають впливати на впізнання і сприйняття суспільством корпоративного іміджу підприємства.

Прикладом можуть слугувати товари, якими керівництво нагороджує персонал за успіхи в роботі: рюкзаки, кофти, нотатники та ручки. Усі ці товари виготовлені в корпоративному помаранчевому кольорі та з фірмовим товарним знаком на них. Їх можна назвати «корисними» сувенірами, адже вони є предметами щоденного вжитку, їх можна носити/використовувати в повсякденному житті. Тому використовуючи їх персонал розповсюджує інформацію про підприємство у зовнішньому середовищі, а самі співробітниками виступають амбасадорами бренду.

Іншими носіями корпоративного стилю даного підприємства є такі атрибути як бейжі, папки, сертифікати, грамоти та вивіски. Вони також є носіями корпоративного знаку «Авіаконтакт».

Іншим носієм корпоративного іміджу є візитні картки. Знайомство з підприємством найчастіше починається з візитної картки, тому оформленню цього атрибуту фірмового стилю необхідно приділити належну увагу. Візитна картка підприємства ТОВ «Авіаконтакт» зображена в Додатку Б.

Варто зазначити, що візитна картка досліджуваного підприємства зовсім не відповідає загальному корпоративному стилю компанії. На картці зображений мегаполіс, а кольорова гамма картки – зелений та сірий кольори. Ці

елементи не відображують основної діяльності компанії і не є носіями фірмового стилю. Крім того, на картці не використовується логотип у тому вигляді, який був затверджений при формуванні корпоративного стилю. Складається враження, що це візитна картка іншої компанії.

Можна зробити висновок, що загалом ТОВ «Авіаконтакт» дотримується єдиних принципів розробки кольорових та стилістичних рішень для всіх видів реклами, дизайну, товарів та інших візуальних елементів, що присутні у внутрішньому та зовнішньому середовищах компанії.

Іншим інструментом, який компанія використовує для формування корпоративного іміджу є цифрова реклама. Варто зазначити, що підприємство приділяє багато уваги цифровому зовнішньому та внутрішньому маркетингу. Для розробки власного корпоративного стилю на початку формування іміджу компанія скористалася послугами рекламистів та PR-менеджерів, які створили корпоративний образ і визначили базові стандарти стилю. Але обов'язковим етапом у формуванні будь-якого елементу корпоративного іміджу після його створення є його підтримка і здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Тому підприємство «Авіаконтакт» має штатного спеціаліста з маркетингу у соціальних мережах та підтримки внутрішньої комунікації, який кожного дня підтримує комунікацію із клієнтами та потенційними партнерами в мережах Facebook, Instagram та LinkedIn (в якій ведеться пошук і встановлення ділових контактів).

Окрім усесторонньому зовнішньому цифровому маркетингу, компанія веде успішну внутрішню комунікацію в мережі. Наприклад, кожного дня керівництво веде комунікацію із співробітниками в корпоративному меседжері «Slack». Його використовують для висвітлення останніх новин важливих для організації роботи, а також мотивування.

Також прикладом може служити щомісячний корпоративний онлайн-журнал під назвою «Monthly Newsletter» (в перекладі з англійської мови – «щомісячний інформаційний бюлетень»). Його функція – висвітлювати усі новини за поточний місяць: початок співробітництва з новими партнерами,

організаційні зміни в компанії, нові призначення та кадрові зміни, вітання нових членів в команді, привітання іменинників та найкращих співробітників з кожного відділу за результатами оцінювання якості роботи та дисципліни, фотозвіти зі свят та інших подій, що відбувались в компанії, а також щомісячна рубрика «Успіх», де персонал може прочитати інтерв'ю з агентами, старшими менеджерами, тренерами та операційними керівниками, котрі досягли значних результатів в ТОВ «Авіаконтакт». Це впливає на уявлення персоналу про своїх керівників, допомагає дізнатися про них більше та формувати певний імідж в їх свідомості.

Варто відзначити і інші засоби формування внутрішнього іміджу компанії «Авіаконтакт», окрім цифрових. Керівництво досліджуваної компанії розуміє, що саме персонал є головним амбасадором бренду, тому треба формувати в їх свідомості відданість компанії та позитивний імідж підприємства. Адже від того, як керівництво ставиться до свого персоналу залежить те, як персонал буде ставитися до всього підприємства і до своєї роботи.

Важливим етапом побудови внутрішнього корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» є формування злагодженого психологічного клімату серед співробітників. Інструментом, що використовується керівництвом досліджуваного підприємства для досягнення гармонії, є діалог. Для цього вкінці кожного тижня зі згоди керівництва проводяться зустрічі агентів зі старшими менеджерами їх відділів. Під час зустрічі обговорюються останні організаційні зміни в роботі, вирішуються можливі конфліктні питання, відбувається обговорення можливих потреб та побажань з боку персоналу, робляться висновки за поточний робочий тиждень та визначаються цілі на наступний. Такі зустрічі допомагають керівництву почути і зрозуміти своїх підлеглих і отримати дані для подальшого вдосконалення умов для праці, а отже, і покращення внутрішнього корпоративного іміджу.

Крім того, співробітники компанії проходять щомісячне анонімне онлайн анкетування і також мають можливість висловити свої зауваження та побажання у вільній формі в письмовому вигляді. Усі дані систематизуються

операційними менеджерами та використовуються для вдосконалення внутрішньої іміджевої політики.

Іншим інструментом внутрішнього PR-у є корпоративні заходи. В компанії ТОВ «Авіаконтакт» проводять корпоративні вечірки, святкування днів народження, тренінги, марафони, конкурси, тимбілдинги, або ж командотворення та ін.

Корпоративні вечірки або поїздки керівництво компанії влаштовує на державні або міжнародні свята, Новий Рік та влітку. В честь міжнародних або державних свят компанія зазвичай влаштовує фуршет вкінці робочого дня. На Новий Рік зазвичай проводиться бал. Наприклад, в 2019 році був знятий гольф-клуб, організований фуршет та програма, яка включала показ комедійних міні-фільмів знятих кожним відділом про свою роботу. А в літній період керівництво зазвичай влаштовує корпоративну поїздку на свіжому повітрі з іграми та фуршетом. Не секрет, що подібні заходи значно поліпшують клімат всередині колективу.

Тренінги є невід'ємною частиною діяльності ТОВ «Авіаконтакт», адже партнери, з якими співпрацює компанія, регулярно надсилає нові стандарти роботи та оновлення до процесів. Для того, щоб персонал якнайкраще засвоїв нововведення, старші менеджери своїх відділ проводять тренінги з презентаціями та тестами для оцінки засвоєної інформації. Ці заходи також впливають на зовнішній корпоративний імідж компанії, адже свідчать про виконання партнерських зобов'язань.

Конкурси також формують атмосферу всередині колективу. Серед внутрішніх конкурсів проведених в 2019 році в компанії «Авіаконтакт» є: конкурс млинців, онлайн вікторини на тему свят, конкурси віршів, найкращий костюм на Хелловін, конкурс дитячих малюнків на тему авіатуризму, конкурс на найкраще фото зроблене в стінах офісу, конкурс фільмів знятих кожним відділом та ін. Переможці нагороджувалися призами.

Тимбілдинги, або ж командотворення, - також регулярний захід в компанії «Авіаконтакт». Тимбілдинг може бути спонсорований керівництвом за гарні

успіхи в роботі (похід в боулінг, квест-кімнати тощо), або ж команда може влаштувати собі цей захід самостійно. Атмосфера в офісі стає більш дружньою, а колеги виявляють більше довіри один до одного.

Задля покращення внутрішнього корпоративного клімату та одночасно покращення якості та ефективності роботи компанія також запровадила наступні мотиваційні програми:

«Гра команд» (за мотивами «Гри престолів»). Кожна команда відділу має мати назву, прапор та емблему. За результатами роботи щотижня п'ять найкращих агентів та одна найкраща команда відділу публікуються в щотижневому онлайн-журналі.

Щомісяця три найкращих агентів нагороджують подарунковими сертифікатами, а для однієї найкращої команди організовується корпоративний захід за рахунок компанії. При визначенні номінантів будуть враховані наступні показники:

- найвищий показник якості роботи;
- найвищий показник продуктивності роботи;
- найвищий показник дотримання робочого графіку;
- відсутність дисциплінарних порушень;
- відсутність скарг від клієнтів/партнерів.

За результатами місяця найкраща команда вивішує свій прапор над відділом.

«Старший агент» - кожний співробітник, що працює в компанії довше шести місяців, виконує показники не нижче встановленого рівня та приймає активну участь в розвитку нових агентів, може бути номінований на рівень старшого агента та отримувати щомісячну надбавку у розмірі 550 грн. Номінації на надбавку подає тим-менеджер та схвалює керівник відділу.

Команда ТОВ «Авіаконтакт» також приділяє велику увагу розробці корпоративної філософії та донесенні її до працівників. Опитуючи співробітників щодо цінностей та місії підприємства, керівник і більшість колективу здатні сформулювати мету діяльності компанії та певні корпоративні

цінності. Більшість повторювали гасло компанії - «Ми допомагаємо людям літати» в якості місії, що свідчить про певну силу цього дивізу і його вплив на працівників та їх роботу. Отже, це означає, що в колективі панує єдина мотивуюча сила та ідея, співробітники компанії мають сформоване уявлення про образ підприємства, на який вони мають працювати і який імідж підприємства повинні доносити до клієнта.

Цінності організації сформульовані в додаток до положення, яке видається кожному співробітнику при прийомі на роботу (табл. 2.1). Цей інструмент допомагає скласти позитивне перше враження про підприємство.

Таблиця 2.1

Цінності компанії «Авіаконтакт»

Клієнт	«Ми – клієнтоорієнтована компанія. Ми поважаємо клієнта. Ми намагаємось зрозуміти клієнта. Ми ставимо себе «на місце клієнта». Ми ніколи не відгукаємось грубо про клієнтів в стінах офісу. Ми робимо усе, щоб задовольнити клієнта».
Команда	«Ми працюємо в команді. Наша компанія – одна велика команда, котра, в свою чергу, теж складається з команд. Команди не змагаються одна з одною – вони взаємодіють, співпрацюють, допомагають один одному. Команда праця заснована на довірі, повазі та взаємодопомозі».
Людина	«Головна ціль компанії - її співробітник. Ми поважаємо та вимагаємо поваги до кожного працівника. Ми допомагаємо розвиватися професійно. Кожен співробітник компанії ВАЖЛИВИЙ – компанія не зможе ефективно досягати цілей, якщо хтось не привносить свій вклад або не приймає участі в досягненні цілей компанії. Ми робимо все, щоб кожному було комфортно працювати в компанії. Кожен має право на самовираження: зовнішньо, вербально або подумки. Звільнення співробітника будь-якого рівня – 4це величезна втрата для компанії».
Чесність та прозорість	«Ми працюємо на принципах чесності: компанія – замовник; керівник – підлеглий; співробітник – співробітник; друг – друг. Наші дії та розрахунки прозорі та зрозумілі на будь-якому етапі взаємодії».
Цілеспрямованість та дисципліна	«Ми ставимо цілі для компанії в цілому, для відділу, для команд і для кожного індивідуально. Ми розуміємо, що досягнення будь-яких цілей неможливо без високого рівня дисципліни та прагнення до саморозвитку».
Професіоналізм, якість та новаторство	«Ми професіонали своєї справи. Ми створюємо команду професіоналів. Ми встановили жорсткі вимоги для відбору наших співробітників. Ми працюємо якісно та підвищуємо рівень якості своєї роботи, займаючись саморозвитком, відвідуючи тренінги та інші заходи. Ми впроваджуємо нові технології, нові методи та вітаємо новаторів».

Продовження табл. 2.1

Прихильність до технологій та ідей замовника	«Ми прихильні до технологій та цілей замовника. Ми усвідомлюємо, що ми – обличчя замовника і працюємо так, ніби замовник – наш роботодавець. Ми піклуємося про імідж та добробут замовника, як про свій власний. Ми не говоримо поганого про свого замовника в стінах офісу».
Атмосфера, традиції та лояльність по відношенню до компанії	«Ми творимо та культивуємо дружню та доброзичливу атмосферу всередині компанії. Ми розуміємо, що така атмосфера залежить від особистого внеску кожного співробітника і кожен бере на себе відповідальність за це. Ми створюємо та розвиваємо особисті корпоративні традиції. Ми лояльні по відношенню до компанії, і ми пишаємося компанією, в якій працюємо».
Стиль керівництва та вирішення конфліктів	«Кожний керівник на будь-якому рівні в компанії є особистим прикладом. Кожний керівник цінує своїх співробітників і допомагає їх в професійному зростанні та досягненні поставлених цілей. Кожний керівник поважає та прислухається до своїх підлеглих. Поведінка та стиль роботи керівника повинні викликати повагу та бажання працювати так само. Ми розуміємо. Що в будь-якому середовищі існують конфлікти, ми до них готові, і ми вирішуємо конфлікти шляхом переговорів, обговорень, постановки цілей та іншими раціональними методами».
Мотивація та корпоративна етика	«Ми керуємося в нашій роботі даними цінностями. Дані цінності є нашою мотивацією для роботи в компанії. Ми докладасмо максимум зусиль, щоб дані цінності впроваджувались та культивувались в компанії, щоб їх дотримання стало частиною корпоративної етики, а також головною мотивацією для всіх співробітників».

Джерело: додаток до положень працівників підприємства ТОВ «Авіаконтакт»

Варто зазначити, що керівництво підприємства приділяє велику увагу контролю якості на всіх етапах надання послуг, який тісно пов'язаний із системою преміювання працівників.

Система преміювання вводиться для всіх співробітників після проходження випробувального терміну з метою посилення мотивації до праці працівників з урахування особистого внеску кожного працівника і зміцнення трудової та виконавчої дисципліни. Преміювання працівників підприємства здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати праці за підсумками роботи. Випробувальний термін складає 2 місяці, може бути скорочено або продовжено на основі результатів роботи за рішенням керівника відділу.

Заробітна плата працівника складається з фіксованої ставки – 7000 грн., гарантованої частини премії – 2000 грн., а також варіативної частини премії, що нараховується за виконання встановлених показників роботи та складає 15% від ставки у разі їх виконання на рівні встановлених KPI (Key Performance Indicators, що в перекладі з англійської мови означає «ключові показники ефективності»). Більш детальний розрахунок премії в залежності від ключових показників роботи показані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Преміювання працівників ТОВ «Авіаконтакт» в залежності від
ключових показників в роботі за 2018 - 2019 рр., грн**

Термін роботи	1-й місяць (навчання)			2-3-й місяці (випробувальний термін)			> 3 місяців		
	Ставка	Гарантована премія	Варіативна премія	Ставка	Гарантована премія	Варіативна премія	Ставка	Гарантована премія	Варіативна премія
Розмір винагороди, грн	7000	0	0	7000	2000	0	7000	2000	1050*
Загальна винагорода, грн	7000			9000			10050*		

* за умови виконання вимог за встановленими показниками.

*Джерело: положення про преміювання та фінансову відповідальність
працівників ТОВ «Авіаконтакт»*

На варіативну частину премії впливають три основні показники: якість обслуговування (quality), продуктивність виконання запитів (productivity) та слідування встановленому робочому графіку (adherence). Розрахунок ефективності роботи персоналу за допомогою цих показників наведений в табл. 2.3.

Для кожного з показників встановлено мінімально допустимий рівень, при недосягненні якого варіативна частина премії не нараховується, та цільовий рівень, досягненні якого варіативна частина премії нараховується в повному розмірі. Кожен з показників має відносний вплив на загальну частину премії, розмір якого може змінюватися щомісяця. Встановлення мінімального показника, цільового показника та їх відносного впливу відбувається

щомісячно (наприкінці поточного місяця на наступний) відповідно до актуальних вимог бізнесу та реальної картини робочого процесу на основі аналізу поточних показників. Про актуальні мінімальний та цільовий показники, а також розмір їх впливу на премію керівник відділу повідомляє старшим менеджерам та агентам до 1-го числа місяця на поточний місяць.

Таблиця 2.3

Розрахунок ефективності роботи персоналу ТОВ «Авіаконтакт»

Показник (KPI)	Значення	Одиниця вимірювання	Розрахунок	Система для вимірювання
Quality (Q)	Середня оцінка якості роботи агента за встановленими формами оцінювання	%	$Q = (Q_1 + \dots + Q_n) / n$, де n – кількість запитів, що оцінювались	GoodData
Productivity (АНТ)	Середня кількість часу, що витрачається на опрацювання запиту	хв.	$АНТ = (АНТ_1 + \dots + АНТ_n) / n$, де n – кількість опрацьованих запитів	GoodData PureCloud
Adherence (A)	Індикатор, що показує % часу, протягом якого робота агента відповідала запланованому графіку	%	$A = t(adherent) / t(planned) * 100$ %, де t(adherent) – час роботи відповідно графіку, t(planned) – запланований час роботи	Verint Purecloud

Джерело: положення про преміювання та фінансову відповідальність працівників ТОВ «Авіаконтакт»

На підприємстві «Авіаконтакт» також запроваджені штрафи у випадку фінансових втрат в результаті непрофесійних дій співробітника.

При наявності обґрунтованої та підтвердженої скарги клієнта на непрофесійні дії співробітника, в результаті яких клієнту був нанесений збиток фінансового характеру:

- перший раз – пояснювальна записка, усне зауваження, додаткове навчання;
- другий раз (за тієї ж причини) - пояснювальна записка, догана, додаткове навчання, загальне тестування;

- третій раз (за тієї ж причини) - пояснювальна записка, догана, депреміювання або звільнення (за рішенням керівника відділу);
- більше трьох разів – розглядається в індивідуальному порядку за рішенням керівника відділу.

Методологічні інструкції - інструмент, який компанія «Авіаконтакт» використовує для налагодження процесів в роботі та формуванні довіри до своєї діяльності. Довіра – важливий елемент в формуванні корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт». Можна сказати, що довіра партнерів та їх клієнтів – це одна з місій компанії. Перше враження у клієнтів виникає при першому контакті з представником фірми. При повторних контактах важливо не втратити позитивний образ, а підтримати його. Тому компанія розробила чіткі методологічні інструкції, де описані усі деталі в спілкуванні з клієнтами: стиль спілкування, мова, універсальні скрипти, прийоми спілкування, тональність, темп і т. д. Універсальні скрипти на різних мовах (покрокові алгоритми ведення діалогу із клієнтом) мають усі співробітники фронт-офісу. Агенти також мають дотримуватись правильного використання персоналізованих коментарів, емпатії та побудови рапорту (побудова взаєморозуміння, зв'язку з пасажиром). Дотримання цих норм є вкрай важливим, а порушення карається зниженням балів при оцінюванні.

Клієнтоорієнтованість є конкурентною перевагою ТОВ «Авіаконтакт». Метою є виключити будь-які непорозуміння, надати необхідну та повну інформацію за час спілкування з клієнтом та запобігти додаткових контактів зі сторони клієнта, а також розробити індивідуальний підхід до кожного клієнта, створити зв'язок з ним, керувати його емоціями. Це дозволяє формувати для своїх партнерів базу постійних клієнтів та створює так званих клієнтів-юристів, які захищають честь та імідж компанії в кризові часи, а також клієнтів-амбасадорів бренду, які є носіями корпоративної ідеї і розповсюджують інформацію про компанію у зовнішньому середовищі.

Специфіка формування довіри клієнтів міститься у визначенні потреб споживачів послуг компанії. Для цього компанія впровадила процес оцінки

обслуговування спілкування. Після кожного дзвінка клієнта просять оцінити обслуговування за критеріями:

- «Чи було Ваше питання вирішено?»;
- «Чи допоміг Вам агент у вирішенні Вашого питання?»;
- «Чи перший раз Ви користуєтесь нашими послугами?»;
- «Оцініть рівень обслуговування від 1 до 10»;
- «Що, на Вашу думку, можна покращити в нашому обслуговуванні?».

У випадку, якщо спілкування з клієнтом відбувалось в позитивному емоційному тоні, агент просить залишити відгук на сайті. Така методика дозволяє формувати позитивний корпоративний імідж в очах потенційних споживачів та партнерів, які ще не скористалися послугами компанії. Аналіз відгуків клієнтів, показав, що 74% оцінюють обслуговування «чудово», 10% - «добре», 3% - «середньо», 2% - «нижче середнього» та 11% - «погано».

Аналіз анкет персоналу показав, що середній рейтинг компанії – 3,8 із 5 (Додаток Г). Отже, 76% персоналу оцінюють корпоративний імідж підприємства позитивно. Але є проблема плинності кадрів – 83%. Задаючи питання, чому працівники залишають компанію, більшість відповідає, що це пов'язано із встановленням незадовільної заробітної плати, незважаючи на те, що компанія стала «найкращим місцем роботи в житті» для більшості співробітників.

Висновки до розділу

В ході дослідження у другому розділі були визначені зовнішні фактори, що впливають на формування корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт», а саме: якість та ціна надання послуг, зовнішній вигляд підприємства, рекламна кампанія, імідж держави та імідж партнерів, соціальна діяльність та вміння підтримувати ділові відносини.

Також був проаналізований процес формування корпоративного іміджу на підприємстві ТОВ «Авіаконтакт». Було визначено, що рекламна кампанія

полягає в просуванні своїх послуг різноманітним онлайн туристичним сервісам на туристичних виставках, а також в мережі Інтернет. Цей фактор має недостатньо сильний вплив на загальний стан корпоративного іміджу, тому методи просування послуг вимагають удосконалення.

Аналіз корпоративного стилю ТОВ «Авіаконтакт» показав, що використовуються лише логотип у вигляді назви компанії та помераневий колір в інтер'єр; носіями стилю є вивіски, сувернірна продукція та візитна картка, остання зовсім не відповідає загальному корпоративному стилю компанії.

Також було визначено, що інструментом внутрішнього PR-у ТОВ «Авіаконтакт» є корпоративні заходи (корпоративні вечірки, тренінги, марафони, тимбілдинги та ін), а також задля покращення внутрішнього корпоративного клімату та покращення ефективності роботи компанія впровадила ряд мотиваційних програм: «Гра команд», «Старший агент». ТОВ «Авіаконтакт» розвиває свою соціальну привабливість шляхом запровадження програми літнього стажування для студентів та випускників шкіл в сферу авіатуризму.

Було виявлено, що керівництво підприємства приділяє велику увагу завдяки відділу контролю якості, а якість надання послуг тісно пов'язана із системою преміювання працівників.

В ході дослідження також було проведено анкетування персоналу, яке показало, що середній рейтинг компанії – 3,8 із 5. Отже, 76% персоналу оцінюють корпоративний імідж підприємства позитивно. Але є проблема плинності кадрів – 83%.

РОЗДІЛ 3

РЕФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ

ТОВ «АВІАКОНТАКТ»

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення процесу формування корпоративного іміджу на підприємстві

Проаналізувавши процес формування корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» можна сказати, що він загалом є вдалим і формує позитивний зовнішній та внутрішній образ компанії, але має недоліки, що стали причиною плинності кадрів та втрати головного партнера – «Kiwi.com».

Компанія працює не з усіма елементами іміджу, визначених в пункті 1.1 та не використовує усі інструменти формування іміджу, що були визначені в пункті 1.2 даної випускної кваліфікаційної роботи. Тому необхідно визначити шляхи вдосконалення процесу формування корпоративного іміджу підприємства «Авіаконтакт».

Чинники, що позитивно впливають на формування корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» - компетентність працівників, якість послуг, імідж країни-походження, згадки про підприємство в засобах масової інформації. До контрольованих чинників, які негативно впливають на формування корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» на зовнішніх ринках є реклама, рівень заробітної плати, офіційний сайт підприємства. Нерідко можна почути «плітки» про організацію з боку персоналу, які негативно впливають на формування іміджу компанії у зовнішньому середовищі.

Аналіз методів формування корпоративного іміджу підприємства дозволив визначити наступні напрями, які б дали позитивний результат:

- Створення відділу маркетингу;
- Реорганізація роботи бренд-менеджера;
- Реформування системи мотивації праці персоналу;
- Реформування корпоративного дизайну;

- Зміна дизайну організаційного простору;
- Зміна інформаційного наповнення сайту підприємства;
- Становлення соціальної відповідальності.

Роглянемо окремі напрями вдосконалення процесу формування корпоративного іміджу на підприємстві.

Підтримувати позитивний корпоративний імідж ТОВ «Авіаконтакт» необхідно постійно, а поточна іміджева політика штатного спеціаліста доволі слабка і вимагає більшого досвіду. Тому буде доцільно реорганізувати роботу бренд-менеджера (розроблене автором положення бренд-менеджера наведене в Додатку Д) та створити відділ маркетингу, який буде займатися зв'язками з громадкістю та внутрішньою комунікацією. Розроблене положення відділу маркетингу наведено в Додатку Е. Більш професійна робота з підтримки іміджу покращить сприйняття організації, її цілей та стратегії, філософії, соціальної відповідальності, цінностей, корпоративної етики, внутрішньої атмосфери, відносин з клієнтами та партнерами. Для більш ефективного управління корпоративним іміджем компанії варто створити відділ маркетингу з наступною структурою (рис. 3.1):

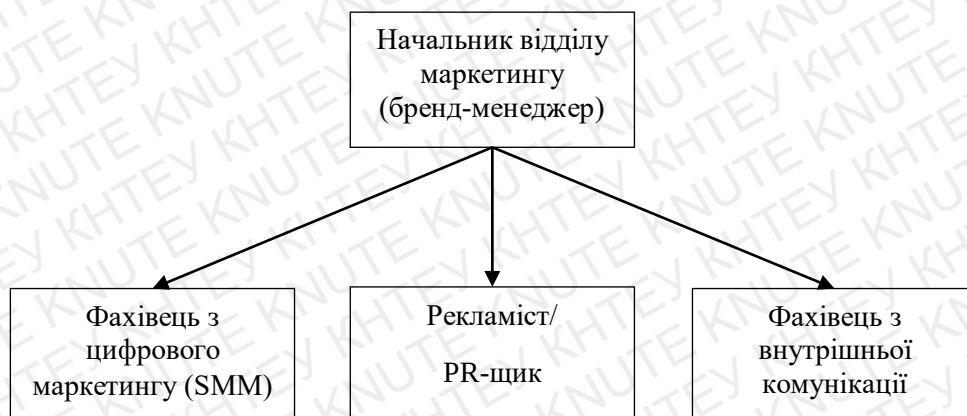


Рис. 3.1. Структура відділу маркетингу ТОВ «Авіаконтакт»

Джерело : розроблено автором

Головні цілі маркетингового відділу: зменшити плинність кадрів, покращити зовнішній корпоративний імідж підприємства, що стане причиною

залучення нових замовників. Тому відповідно до даних цілей перед відділом маркетингу ТОВ «Авіаконтакт» стоять наступні завдання:

- дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії і визначення негативних чинників впливу на імідж;
- розробка стратегічного плану;
- визначення бюджету для здійснення маркетингових функцій;
- підтримка внутрішньої комунікації;
- планування рекламних заходів;
- реформування системи мотивації праці персоналу відповідно змінам внутрішнього клімату;
- реагувати на змінні фактори, що формують стан зовнішнього середовища відповідно до інтересів компанії.

Для вдосконалення процесу формування корпоративного іміджу можна розробити так званий бренд-бук підприємства - задокументовані правила використання елементів корпоративного стилю компанії, які представляють собою довідник-інструкцію з використання бренду в різних комунікаціях, містить опис цінностей бренду і, головне, способів донесення їх до партнерів та клієнтів.

Бренд-бук має бути невід'ємною частиною пакету документів по торговельній марці, що містить не тільки візуальні стандарти компанії, а також звід стратегічних та філософських аспектів його діяльності.

Варто зазначити, що досліджувана організація майже не застосовує головні носії реклами: преса, інформаційні буклети та інша друкована реклама, Інтернет - реклама.

Специфіка роботи ТОВ «Авіаконтакт» виключає використання реклами на телебаченні та на радіо. Рекламу варто розміщувати в мережі Інтернет, а також на рекламних носіях, що будуть розповсюджуватися представниками фірми на міжнародних туристичних ярмарках та виставках.

Тому, необхідним є використання наступних видів просування послуг компанії:

- участь в туристичних виставках (наприклад, щорічна туристична виставка UITT);
- стенди, інформаційні буклети та листи на туристичних виставках;
- розміщування стендів в аеропортах та в офісах партнерів;
- публікувати інтерв'ю з агентами, старшими менеджерами, тренерами та операційними керівниками з щомісячного корпоративного онлайн журналу у відкритий доступ в мережу Інтернет або друковану періодику, що вплине на позитивний імідж керівництва у суспільстві (варто пам'ятати, що імідж керівника впливає на імідж всього підприємства, тому необхідно регулярно підтримувати позитивну презентацію головного представника компанії).

Необхідно включати в рекламу інформацію, що є відображенням партнерських інтересів та місії підприємства, а також інформацію про різноманітність послуг.

Варто також запровадити програми спеціального навчання. Специфіка роботи в деяких проектах ТОВ «Авіаконтакт» полягає в володінні знаннями і навичками роботи в Глобальній дистриб'ютерській системі, або ж «GDS» (міжнародна комп'ютерна система бронювань). На жаль, знайти спеціалістів, що володіють цією системою в Україні дуже важко. Тому рекомендуємо запровадити курси по освоєнню даної системи для всіх бажаючих та зі знижкою для тих, хто залишиться працювати в компанії. Це сприятиме надходженню додаткового капіталу та формуватиме позитивний бізнес-імідж в очах партнерів та потенційних замовників.

Реформування системи мотивації праці персоналу. Варто зазначити, що більшість персоналу невмотивовані через низьку заробітню плату. Це, в свою чергу, погіршує рівень обслуговування і впливає на корпоративний імідж організації. Щоб співробітник компанії ефективно виконував договірні обов'язки, задовольняючи потреби клієнтів замовників, він має бути соціально та фінансово мотивований. Тому варто будувати умови для професійного зростання, навчання та забезпечити персонал соціальними пакетами. Персонал

ТОВ «Авіаконтакт» є компетентним і завжди готовий надати допомогу. Тому цей фактор є позитивним. Проаналізувавши дохід співробітників конкурентних підприємств, можна дійти висновку, що заробітня платня конкурентів є їх перевагою (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Середньомісячна заробітна плата співробітників фронт-офісу конкурентних телефонних центрів в галузі туризму за 2019 р.

Конкуренти	Заробітна плата за місяць, грн
Turisto	1200-1800
Teleperfomance	1300
Consolidator	1700

Джерело : розроблено автором

Керівництву слід сформувати іншу систему преміювання співробітників. Наприклад, збільшити варіативну частину премії (табл. 3.2).

Чим більша варіативна частина премії, тим більша буде мотивація співробітників. А загальна винагорода за умови виконання вимог за встановленими показниками стане «активом» підприємства і позитивно впливатиме на внутрішній корпоративний імідж підприємства.

Прикладом морального мотивування може бути суспільне визнання індивідуальних або командних досягнень співробітників, введення соціальних пакетів, надання знижок на покупку авіаквитків, розвішування мотивуючих плакатів.

Задля покращення внутрішнього корпоративного іміджу з боку персоналу рекомендується:

- залучувати співробітників до прийняття організаційних рішень (шляхом проведення голосувань або анонімних опитувань, анкетувань), зміцнення корпоративних традицій та етики задля посилення командного духу.

- розробити способи систематичного інформування співробітників про завдання організації з ціллю покращення інформаційної відкритості керівників в щомісячному онлайн-журналі підприємства або на зборах.

Таблиця 3.2

Приклад нової системи матеріального мотивування працівників шляхом формування іншої системи преміювання персоналу на 2020 р., грн

Термін роботи	> 3 місяців (після завершення навчального процесу і випробувального періоду)		
	Ставка	Гарантована частина премії	Варіативна частина премії
Розмір винагороди за місяць, грн	7000	2000	4000*
Загальна винагорода за місяць, грн	13000*		

* за умови виконання вимог за встановленими показниками

Джерело : розроблено автором

Для того, щоб зменшити плинність кадрів, покращити внутрішній імідж серед персоналу та зовнішній імідж серед потенційних співробітників можна запровадити мотиваційну програму «Приведи друга», де кожен співробітник отримує заохочувальний приз за друга/знайомого і т.д., який за рекомендацією цього співробітника виявить бажання працювати в компанії, успішно пройде співбесіду, випробувальний термін та залишиться працювати в ТОВ «Авіаконтакт». Особистий досвід знайомих і співробітників впливає на ставлення зацікавлених індивідів до компанії.

При взаємодії співробітників із зовнішнім суспільством складається перше враження про компанію і її загальний образ. Доброзичливість, прагнення надати допомогу у будь-якому питанні в телефонному або письмовому режимі, процес обробки скарг клієнтів партнерів, щирість – перше, що помічає будь-який клієнт. Від корпоративної етики залежить поведінка персоналу.

Тому пропонуються наступні рекомендації, які допоможуть покращити імідж персоналу ТОВ «Авіаконтакт»:

- регулярно проводити тренінги зі співробітниками щодо ведення контактів з клієнтами, вдосконалення професіоналізму та культури мови;
- необхідно виконувати договірні зобов'язання вчасно. У випадку, коли не виходить, не можна виправдовуватись, варто надати пояснення, домовитись про новий термін і виконати обіцянку;
- співробітникам фронт-офісу ТОВ «Авіаконтакт» необхідно виховувати впевненість, але остерігатися самовпевненості;
- розгубленість співробітників фронт-офісу у випадки нестачі знань та навичок або форс-мажорних ситуацій найбільше плямує імідж послуги та загалом організації, тому необхідно виховувати у працівників витримку, регулярно проводити теоритичні тренінги, проводити бізнес-симуляції, щоб гарно володіти собою контактуючи із клієнтами;
- потрібно аналізувати кожний випадок поразки чи невдачі.

Реформування корпоративного дизайну. Корпоративна ідентичність ТОВ «Авіаконтакт» представлена лише логотипом компанії. Проаналізувавши носії корпоративного стилю ТОВ «Авіаконтакт» можна сказати, що цей інструмент використовується недостатньо. Необхідно поширити використання візуальних стандартів, збільшити кількість товарів з нанесеним на них корпоративним символом.

Таким чином, необхідно розробити елементи корпоративної ідентифікації для персоналу: значки та нашивки, які будуть відображати корпоративний стиль підприємства. Наразі на підприємстві панує вільний стиль. Також можливо використитати різні елементи діяльності компанії:

- візитні картки;
- ділова поліграфія (бланки документів з використанням корпоративного знаку).

У процесі дослідження корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» було виявлено, що візитка картка зовсім не відповідає фірмовому стилю компанії і не відображає основної діяльності компанії, не використовується корпоративний знак, а тільки назва компанії. Тому керівництву необхідно

запровадити переоформлення візитних карток компанії, адже від цього залежить перше враження про підприємство.

Важливо також наповнити фірмовим стилем ділову поліграфію (бланки офіційних документів, шаблони) та канцелярію, адже вона використовується при укладенні договорів надання послуг або з партнерами, для ділової комунікації, у внутрішньому документообігу та у період навчання чи тренінгів персоналу. Використання візуальних стандартів корпоративного стилю в даних елементах формує бізнес-імідж та загальний корпоративний імідж.

Зміна дизайну організаційного простору. Необхідно сформуванню у персоналу чітке уявлення про цілі підприємства: розвішуванням плакатів в офісі, розміщенням наклейок на робочих місцях, нагадуванням на зібраннях.

Архітектурне середовище фірми, а саме дизайн внутрішнього середовища розроблений вдало. Проте необхідно розробити елементи зовнішньої ідентифікації, а саме зовнішніх вивісок та вказівок на фасаді будинку, в якій розміщений офіс підприємства, адже на даний момент вони відсутні. Вони мають бути виконані відповідно до візуальних стандартів підприємства.

Зміна інформаційного наповнення сайту підприємства. Було виявлено, що офіційний сайт компанії «Авіаконтакт» вимагає вдосконалення. Рекомендується розробити сучасний дизайн сайту з присутністю візуальних ефектів. Сайт має бути мобільним і зручним в користуванні; чітко висвітлені цілі та місія компанії, орієнтовуючись на інтереси потенційних партнерів.

Основні вимоги до офіційного сайту ТОВ «Авіаконтакт»:

- можливість перегляду сайту англійською мовою, що полегшить залучення іноземних партнерів;
- основні розділи Веб-сторінки: «Головна», «Сервіси», «Чому Україна», «Кар'єра», «Контакти».

Розділ «Головна» включатиме стрічку новин щодо останніх змін в компанії та фотозвіти з корпоративних та соціальних заходів підприємства; а також інформацію про місію та цінності компанії. «Сервіси» містить інформацію про весь спектр послуг, що надає компанія. В розділі «Чому

Україна» висвітлюється інформація про країну та індустрію аутсорсингу в Україні. В розділі «Кар'єра» публікуються вакансії та інформація про команду працівників компанії з фотозвітом. Розділ «Контакти» має містити інформацію про місцезнаходження компанії, контактні телефони та електронні адреси для бізнес- та медіа-контактів.

Становлення соціальної відповідальності. Для покращення соціального іміджу рекомендуються наступні методи:

- приймати участь в політичному і соціальному житті міста, підтримувати екологічні заходи та заходи, які порушують питання робочих місць, медицини і т.д.
- варто також приймати участь в проєктах міжнародних загальновідомих громадських організацій.

Відомо, що в світі стрімко зростає рівень екологічної та соціальної свідомості. Тому необхідно відповідати сучасним трендам розвитку соціальної відповідальності підприємств, адже від соціальної активності компанії залежить її образ в очах всесвітньої спільноти, а отже і репутація в очах потенційних міжнародних партнерів [29, 30, 38]. На даному етапі представники ТОВ «Авіаконтакт» тільки поодинокі беруть участь в екологічних, соціальних та благодійних заходах. Участь в проєктах та заходах, що розвивають екологічну свідомість в суспільстві, розповсюджують ідею раціонального використання природних ресурсів, в благодійних проєктах, підтримка молодіжних заходів можуть значно покращити ставлення громади та міжнародної спільноти до діяльності підприємства.

Пропонуємо приймати участь в благодійному проєкті «Надія Є». Мета проєкту – благодійний збір вторинної сировини для допомоги школярам Донбасу.

Серед екологічних проєктів радимо підтримати найбільшу екологічну акцію в Україні «Зробимо Україну чистою!». Мета цієї акції – виховувати у громадян дбайливе ставлення до навколишнього середовища, прищепити в свідомості суспільства потребу підтримувати чистоту.

Метою підтримки міжнародної молодіжної організації «AISEC» є дати можливість молодим людям отримати досвід роботи у корпоративному секторі та розвинути свої професійні навички у маркетингу та менеджменті. А для підприємства це чудова можливість залучити молодих стажерів з різних країн світу для розвитку власної компанії.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Запровадивши запропоновані в пункті 3.1 даної випускної кваліфікаційної роботи методи удосконалення корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» передбачається такий ефект:

- збільшення кількості замовників послуг, що надає досліджуване підприємство;
- задоволення вимог цільових аудиторії на зовнішньому та внутрішньому ринках;
- отримання планового доходу завдяки більш ефективному використанню ресурсів та потенціалу компанії.

Створення маркетингового відділу дасть змогу ефективніше управляти процесом формування позитивного корпоративного іміджу, що буде компетентністю даної служби, а саме:

- популяризувати компанію, впливаючи на цільову аудиторію усіма можливими методами рекламної кампанії;
- закріпити власні інтереси в системі державного управління;
- підтримувати контакти з маркетинговим середовищем для закріплення підприємства на зовнішньому ринку;
- регулярно організовувати конференції та інтерв'ю.
- контролювати внутрішні фактори впливу на імідж підприємства;
- нейтралізовувати вплив зовнішніх факторів формування іміджу підприємства (імідж галузі та держави; згадки про підприємство в

засобах масової інформації; відгуки, форуми в мережі Інтернеті та плітки).

ТОВ «Авіаконтакт» вкладає недостатньо ресурсів на маркетингову діяльність, а саме ефективне просування послуг компанії на зовнішніх ринках створює попит та конкурентноспроможність в очах потенційних замовників. Тож розрахуємо витрати на впровадження запропонованих шляхів удосконалення корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» та їх періодичність (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження запропонованих маркетингових заходів для поліпшення корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» на 2020 р., грн

№	Інструменти	Періодичність	Вартість (грн.)	Сукупна вартість (грн.)
1	Корпоративні нашивки/значки	одноразово	5 за одиницю	2500
2	Візитні картки (класу преміум евро з індивідуальним дизайном)	щорічно	340 за 100 штук	3400
3	Розробка сайту	одноразово	18000	18000
4	Друк плакатів для моральної мотивації персоналу в офісі	одноразово	50 за штуку	500
5	Шаблони-бланки для документів в електронному режимі	одноразово	безкоштовно	-
6	Зовнішня вивіска на фасаді будинку	одноразово	700	700
7	Участь в туристичній виставці «УІТТ»	2 рази на рік	15000	30000
8	Інформаційний стенд для участі в утрисичних виставках	2 рази на рік	700	1400
9	Друк інформаційних буклетів/флаєрів	2 рази на рік	900 за 500 штук	1800
10	Публікація інтерв'ю в професійній туристичній періодиці	1 раз на місяць	350	4200
11	Бренд-бук	одноразово	безкоштовно	-
12	Впровадження мотиваційної програми «Приведи друга»	індивідуально	1000	1000
13	Підтримка екологічної акції «Зробимо Україну чистою!»	щорічно	безкоштовно	-
14	Підтримка міжнародної молодіжної організації «AISEC»	щорічно	6000	6000
16	Участь в благодійному проєкті «Надія Є»	щорічно	безкоштовно	-
17	Всього			69500

Джерело: розраховано автором

Отже, сукупні витрати на впровадження запропонованих маркетингових заходів для поліпшення корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» на плановий період будуть становити 69 500 грн.

Важливою рекомендацією також буде запровадити запропоновану альтернативну систему преміювання після впровадження вищезгаданих методів удосконалення іміджу.

Запропонована система альтернативного преміювання передбачає збільшення варіативної частини премії до 4 тис. грн., що на 3 тис. грн. більша за поточну.

Отже, розрахуємо необхідні витрати для реалізації альтернативної системи преміювання співробітників:

$$(328 \text{ співробітників} * 3000 \text{ грн.}) * 12 \text{ місяців} = 11808 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

Збільшити додатковий прибуток допоможе запровадження запропонованих курсів з роботи в Глобальній дистрибуторській системі. Середня вартість аналогічних курсів в місті Києві – 25 000 грн. Для співробітників ТОВ «Авіаконтакт» пропонуємо робити знижку 50%.

Також необхідно розрахувати вартість створення та функціонування маркетингового відділу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Витрати на створення та функціонування маркетингового відділу
ТОВ «Авіаконтакт» на 2020 рік (грн)**

Посада	Місячна заробітна плата (грн)	Сукупна вартість за рік (грн)
Начальник відділу	15000	180000
Рекламист/PR-щик	13000	156000
Фахівець з внутрішньої комунікації	13000	156000
Фахівець з цифрового маркетингу (SMM)	8000	96000
Всього	49000	588000

Джерело: розраховано автором

Отже, сукупні витрати на оплату праці працівників відділу маркетингу ТОВ «Авіаконтакт» у плановому році становитимуть 588 тис.грн. А загальні витрати на формування корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» становитимуть $(69,5 + 588 + 11808) 12465,5$ тис. грн. Прогнозований дохід за впровадження навчальних курсів становить $((25 \text{ тис. грн.} * 8 \text{ клієнтів на місяць}) * 12 \text{ місяців}) 2400$ тис. грн.

Логічно, що всі запропоновані маркетингові рішення ТОВ «Авіаконтакт» мають вплив на бюджет компанії.

Розглянемо вплив маркетингових заходів на прикладі звіту про фінансові результати. Це допоможе зробити прогнозну оцінку ефективності запропонованих шляхів удосконалення корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» у плановому 2020 році.

Отже, здійснимо прогнозне планування витрат і доходів на 2020 рік для ТОВ «Авіаконтакт».

За прогнозними оцінками підприємства ТОВ «Авіаконтакт» чистий дохід від реалізації послуг в 2020 році зросте на 17%, внаслідок запроваджених методів, тому темп росту становитиме 1,17.

Для обчислення обсягу собівартості знайдемо поточні та прогнозні значення собівартості (табл 3.5). За даними підприємства собівартість послуг за 2019 рік становила 44241,6 тис. грн (Додаток Ж).

Однак, внаслідок формування маркетингової служби витрати на її функціонування служби становитимуть 588 тис. грн., а зміна системи преміювання вимагає залучення додатково 11808 тис. грн прямих витрат на оплату праці. Таким чином, фактичний обсяг собівартості дорівнюватиме 53460,6 тис. грн.

Розрахуємо прогнозний валовий прибуток, що становить різницю між чистим доходом і собівартістю за формулою:

$$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{С} = 63367,33 - 53460,6 = 9907 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

де ВП – це валовий прибуток;

ЧД – чистий дохід від реалізації послуг;

С – собівартість.

Таблиця 3.5

Прогнозна динаміка витрат і доходів ТОВ «Авіаконтакт» на 2020 рік
(тис.грн)

Стаття	2018 рік	2020 р.	Абсолютний приріст	Відносний приріст
Чистий дохід від реалізації послуг (ЧД), тис. грн	53821,6	63367,33	9545,73	1,17
Собівартість (С)	44241,6	53460,6	9219	1,2
Матеріальні витрати	3300	666	-2634	0,2
Прямі витрати праці	40941,6	52794,6	11808	1,29
Валовий прибуток (ВП), тис. грн	9580	9907	327	1,03
Операційні витрати	3854	2178,3	-1675,7	0,56
Рентні платежі	2160	1080	-1080	0,5
Витрати на утримання офісу	960	480	480	0,5
Витрати на відрядження	314,8	202,8	-112	0,64
Реклама	240	309,5	69,5	1,29
Інші операційні витрати	180	106	-74	0,59
Інші операційні доходи	427	2827	2400	6,6
ЕБІТ - Операційний прибуток (без сплати % за кредит)	6153	10555,7	4402,7	1,7
Сплата відсотків за кредит	3811	7872,7	4061,7	2,06
Чистий прибуток до сплати податків	2342	2684	342	1,14
Податок на прибуток	422	483	61	1,14
Чистий прибуток / збиток (ЧП)	1920	2201	281	1,14

Джерело: розраховано автором

Згідно даним досліджуваного підприємства, в 2020 році планується зекономити 1080 тис. грн. завдяки зменшенню операційних витрат з оренди приміщень та 480 тис. грн. з їх утримання. Підприємство планує відмовитись від оренди приміщень на одному поверсі. А в зв'язку із скороченням персоналу зменшиться обсяг витрат на відрядження. Також врахуємо запропоновані витрати на просування, рекламу послуг та зміцнення соціальної відповідальності компанії (69,5 тис.грн), тому прогнозні операційні витрати фактично дорівнюватимуть 2178,3 тис. грн, а отже зменшаться на 44%.

Значно збільшиться обсяг інших операційних доходів внаслідок, яких у звітньому 2019 році майже не існувало, внаслідок впровадження навчальних курсів. Це залучить 2400 тис. грн. додаткових доходів на плановий рік. Операційний прибуток зросте на 70%.

Відповідно прогнозів компанії ТОВ «Авіаконтакт» на наступний рік чистий прибуток до сплати податків 2684 тис. грн.

Відповідно до Податкового кодексу, податок на прибуток в 2020 році становить 18%, тому сума чистого прибутку після сплаченого податку становитиме 2201 тис. грн.

Отже, в результаті реалізації запропонованих заходів валовий дохід зросте на 3%, чистий дохід від реалізації – на 17%. Можна спрогнозувати, що запровадження заходів щодо удосконалення корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» на 2020 рік позитивно вплине на прогнозні значення чистого прибутку на 14%.

Внаслідок створення маркетингового відділу покращиться рівень ефективності управління корпоративним іміджем ТОВ «Авіаконтакт».

Отже, можна сказати, що формування більш позитивного внутрішнього та зовнішнього корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» стане фактором залучення впливових партнерів та міжнародних замовників, що збільшить чистий прибуток підприємства і зменшить плинність кадрів внаслідок формування конкурентної заробітної плати.

Висновки до розділу

Отже, в третьому розділі було було запропоновані напрями реформування корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт».

Було встановлено, що доцільним буде реорганізація роботи бренд-менеджера та створення відділу маркетингу, до складу якого входитимуть начальник відділу, рекламист/PR-щик, фахівець з внутрішньої комунікації, фахівець з цифрового маркетингу (SMM), а головними цілями відділу є

зменшення плинності кадрів та покращення зовнішнього корпоративного іміджу підприємства, що стане причиною залучення нових замовників.

Обґрунтовано доцільність реформування системи мотивації працівників, а саме – впровадження нової системи преміювання та способів морального мотивування (визнанням за індивідуальні або командні успіхи, введенням соціальних пакетів, розвішуванням плакатів в офісі, розміщенням наклейок на робочих місцях).

Визначені шляхи реформування корпоративного дизайну та організаційного простору: збільшення кількості товарів з нанесеним на них корпоративним символом (візитні картки, бланки документів); розробка елементів корпоративної ідентифікації для персоналу (значки та нашивки); розробка елементів зовнішньої ідентифікації (зовнішніх вивісок та вказівок на фасаді будинку); створення бренд-буку підприємства.

Також була виявлена необхідність розробки офіційного сайту ТОВ «Авіаконтакт», який має бути мобільним і зручним в користуванні, мають бути чітко висвітлені цілі та місія компанії, орієнтовуючись на інтереси потенційних партнерів.

Визначені шляхи становлення соціальної відповідальності, а саме: залучення підприємства до участі в благодійному проекті «Надія Є», екологічній акції «Зробимо Україну чистою!» та міжнародній молодіжній організації «AISEC».

Розраховавши сукупні витрати на впровадження запропонованих заходів для поліпшення корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» на плановий рік було визначено, що необхідно виділити 12465,5 тис. грн. Прогнозна оцінка реалізації запропонованих заходів свідчить, що валовий дохід зросте на 3%, чистий дохід від реалізації – на 17% та чистий прибуток - на 14%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході дослідження було розкрито сутність корпоративного іміджу та охарактеризовано його елементи; визначені методи формування корпоративного іміджу підприємства; визначені зовнішні фактори впливу на корпоративний імідж підприємства; проаналізовано процес формування корпоративного іміджу на підприємстві; на підставі отриманих результатів були обґрунтовані напрями вдосконалення процесу формування корпоративного іміджу на підприємстві і здійснено прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

1. Визначено, що формування позитивного іміджу у клієнтів, персоналу та суспільства сприятиме зростанню конкурентноспроможності підприємства. Було визначено, що корпоративний імідж – це сукупність образів підприємства або її діяльності, що властива різним групам суспільства і створюють певні асоціації та уявлення про компанію, а головними елементами є імідж товару, імідж споживача, внутрішній імідж, візуальний імідж, імідж керівника, імідж персоналу, соціальний імідж та бізнес-імідж.

2. Встановлено, що підприємство «Авіаконтакт» - це товариство з обмеженою відповідальністю, що займається клієнтською підтримкою в сфері авіатуризму. Було визначено, що головними зовнішніми факторами, що впливають на формування корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» є якість та ціна надання послуг, зовнішній вигляд підприємства, рекламна кампанія, імідж держави та імідж партнерів, соціальна діяльність та вміння підтримувати ділові відносини.

3. Були визначені запропоновані напрями реформування корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт».

Було встановлено, що доцільним буде реорганізація діяльності бренд-менеджера та створення відділу маркетингу, до складу якого входитимуть: начальник відділу, рекламист/PR-щик, фахівець з внутрішньої комунікації, фахівець з цифрового маркетингу (SMM), а головними цілями відділу є

зменшення плинності кадрів та покращення зовнішнього корпоративного іміджу підприємства, що стане причиною залучення нових замовників.

4. Обґрунтовано доцільність реформування системи мотивації працівників, а саме – впровадження нової системи преміювання та способів морального мотивування (визнання за індивідуальні або командні успіхи, розвішування плакатів в офісі, розміщення наклейок на робочих місцях введення соціальних пакетів, надання знижок на покупку авіаквитків)

5. Визначені шляхи реформування корпоративного дизайну та організаційного простору: збільшення кількості товарів з нанесеним на них корпоративним символом (візитні картки, бланки документів); розробка елементів корпоративної ідентифікації для персоналу (значки та нашивки); розробка елементів зовнішньої ідентифікації (зовнішніх вивісок та вказівок на фасаді будинку); створення бренд-буку підприємства.

6. Також була виявлена необхідність розробки офіційного сайту ТОВ «Авіаконтакт», який має бути мобільним і зручним в користуванні, мають бути чітко висвітлені цілі та місія компанії, орієнтовуючись на інтереси потенційних партнерів.

7. Визначені шляхи становлення соціальної відповідальності, а саме: залучення підприємства до участі в благодійному проекті «Надія Є», екологічній акції «Зробимо Україну чистою!» та міжнародній молодіжній організації «AISEC».

8. Розраховавши сукупні витрати на впровадження запропонованих заходів для поліпшення корпоративного іміджу ТОВ «Авіаконтакт» на плановий рік було визначено, що необхідно виділити 12465,5 тис. грн. Прогнозна оцінка реалізації запропонованих заходів свідчить, що валовий дохід зросте на 3%, чистий дохід від реалізації – на 17% та чистий прибуток - на 14%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Англо-Український словник / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://diasporiana.org.ua/wp-content/uploads/books/14791/file.pdf>
2. Бабік Ю. Позитивний імідж підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності / Ю. Бабік / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22772/1/61.pdf>
3. А. В. Жмай. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на імідж підприємств / Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 16. Вип. 2 (36).- 2017. – С.199
4. Жук М. С. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на імідж бізнесу / М. С. Жук, М. С. Шкурат // Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції. – 2014. – Ч. 2. – С. 137-142.
5. Федорова В.О. Обґрунтування заходів щодо поліпшення іміджу підприємства / [Електронний ресурс]. — DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2018.21.0.199>
6. Федорова В. О. Класифікація стратегій формування іміджу підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 9. С. 668–672.
7. Федорова В.О. Формування іміджу підприємства в свідомості споживача / Економіка транспортного комплексу. 2014. Випуск 22. - С. 52
8. Федорова В.О. Сутність поняття «імідж підприємства» /В.А. Федорова // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Х.:ХНАДУ – 2014. – Вип. 21. – С. 26–40.
9. Фомін Ю.В. Удосконалення управління просуванням послуг у сфері туризму / Ю.В. Фомін, А.О. Прочан / Вісник ДІТБ.–2014.–№16.–С.81-88.
10. Фурса М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: державно-управлінський аспект / М. Фурса // Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». – 2015. – Вип. 30. – С. 66-74.
11. Кузьменко С.А., Щербак В.Г., Розвиток бренд-менеджменту в

системі маркетингової діяльності підприємства / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12621/1/OIIP2018_P191-196.pdf

12. Колодка А. В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. №1. С. 132-141.

13. О. О. Корчинська. Окремі аспекти управління корпоративним іміджем підприємства / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/8.pdf

14. Ніфатова О. М. Брендинг у системі інтегрованих структур бізнесу: теорія, методологія, практика: монографія / О. М. Ніфатова. — Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. — 336 с.

15. Нікіфоренко В. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства / В. Нікіфоренко, В. Кравченко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/pdf>

16. Офіційни сайт «Aviacontact» / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://aviacontact.com/>

17. Петриченко П. А. Фактори, що впливають на маркетинг відносин і корпоративний імідж туристичних підприємств. - Одеса, 2014. — С. 255

18. Перфільєва О. О. Вплив стейкхолдерів на формування іміджу компанії / О. О. Перфільєва // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. — 2014. — Т. 2. — С. 283-285.

19. Сагайдак М.П. Методичне забезпечення оцінки іміджу як складової внутрішнього маркетингу підприємства / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24850/Vkei_2013_2_6.pdf;jsessionid=F30D9A6FF9B4EF16C0EFEDC263E9DEF6?sequence=1

20. Madeline Johnson, George M. Zinkhan. Defining and Measuring Company Image 2015 / Madeline Johnson, George M. Zinkhan [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319->

[13254-9](#) 68

21. Keller K.L., Kotler F. Marketing. Management / 2007. С. 56
22. Grahame R.Dowling. Managing your corporate images / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1016/0019-8501(86)90051-9
23. Russell Abratt, Michela Mingione. Corporate identity, strategy and change / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1057/s41262-017-0026-8
24. Cláudia Simões, Sally Dibb, Raymond P. Fisk, Managing corporate identity: An internal perspective / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1177/0092070304268920
25. P. S. B. Shee & Russell Abratt. A new approach to the corporate image management process / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1080/0267257X.1989.9964088
26. Chien L, Chi S. Corporate image as a mediator between service quality and customer satisfaction: difference across categorized exhibitors / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1016/j.heliyon.2019.e01307
27. Maria da Graça Marques Casimiro Almeida, Arnaldo Fernandes Matos Coelho. The Antecedents of Corporate Reputation and Image and Their Impacts on Employee Commitment and Performance: The Moderating Role of CSR / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1057/s41299-018-0053-8
28. Minna Törmälä, Richard I. Gyrd-Jone. Development of new B2B venture corporate brand identity: A narrative performance approach / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.05.00
29. HakJun Song, Wenjia Ruan, Yunmi Park. Effects of Service Quality, Corporate Image, and Customer Trust on the Corporate Reputation of Airlines / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.3390/su11123302
30. Stephen A. Greyser, Mats Urde. What Does Your Corporate Brand Stand For? It's harder to create a strong identity for an entire company than for a product. This tool kit can help you get there / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://hbr.org/2019/01/what-does-your-corporate-brand-stand-for>

31. Tormala Minna, Saraniemi Saila. The roles of business partners in corporate brand image co-creation (2018) / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1108/JPBM-01-2016-1089
32. J. Zhang, H. Xinming, Z. Chaohong, D. Gorp. Antecedents of corporate image: the case of Chinese multinational enterprises in the Netherlands / Journal of business research., 101. 2019. - pp. 389-401.
33. Kristin Backhaus. People make the brand: a commentary (2018) / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1108/MRJIAM-12-2017-0800
34. Takumi KATO, Kazuhiko TSUD. A Management Method of the Corporate Brand Image Based on Customers' Perception (2018) / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1016/j.procS.2018.08.088
35. Teresa Barros; F. Vitorino Martins; Hortensia Gouveia Barandas. Corporate brand identity measurement - an application to the services sector (2016) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1504/IJIL.2016.077849
36. Philip Kotler, Joel I. Shalowitz, Robert J. Stevens. Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System / Philip Kotler // John Wiley & Sons. - 2011. – с. 383
37. Garderner, B. The Product and The Brand / B. Garderner, S. Levy. — Harvard Business Review, 1955, Vol.33
38. Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions. Journal of Travel & Tourism Marketing, 1–13. / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI:10.1080/10548408.2018.1557580
39. Furman, D.M. The development of corporate image: A historiographic approach to a marketing concept / (2010) Corporate Reputation Review, 13 (1), pp. 63-75. Cited 11 times. / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1057/crr.2010.3
40. Yolandi Slabbert. A new conceptual framework to strengthen internal corporate image: A stakeholder-inclusive perspective / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 1080/02500167.2016.116775210.

41. Keith Glanfield, John Saunders, Heiner Evanschitzky, John M. Rudd. Corporate Identity at the Stakeholder Group Level / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1080/00208825.2017.1256164
42. Majid Esmaeilpour. The effect of corporate image on customer satisfaction through Brand equity. / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/329987721_The_effect_of_corporate_image_on_customer_satisfaction_through_Brand_equity
43. Mai An Tran, Bang Nguyen, T.C. Melewar, Jim Bodoh, Radley Yeldar. Exploring the corporate image formation process. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/42490625.pdf>
44. Kislitsyna, V.; Kulyagina, Y. A Study of Consumers in the Process of Corporate Image Creation. / UPRAVLENETS-THE MANAGER. - Выпуск: 3. – 2015. - Стр.: 18-21
45. Balica, M., Ionescu, S. Building a model of corporate identity creation. / UPB Scientific Bulletin, Series D: Mechanical Engineering, 80 (1). – 2018. pp. 293-304.
46. Muhammad Shaukat Malik, Sadia Aslam, Surayya Aslam. Selling the brand inside: corporate image, corporate identity and employer brand/ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1504/IJBPM.2018.092761
47. Rosa Chun. Corporate reputation: Meaning and measurement / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI:10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x
48. Isabel Buila, Sara Catalánb, EvaMartínezb. The importance of corporate brand identity in business management / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1016/j.brq.2014.11.001
49. Daniel Raposo, Fernando Moreira da Silva, João Neves, Jose Silva. Clarifying the concept of corporate identity / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1007/978-3-319-60582-1_60
50. T. C. Melewar, Elif Karaosmanoglu, Douglas Paterson. Corporate identity: Concept, components and contribution / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: DOI: 10.1177/030630700503100104

Додаток А

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту**

УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**Збірник наукових статей студентів, які здобувають
освітній ступінь «магістр» за спеціальністю
073 «Менеджмент» спеціалізаціями «Управління бізнесом»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент персоналу»**

Частина 2

Київ 2019

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено

УДК 658
У 66

Управління і адміністрування : зб. наук. ст. студ. – Київ :
У 66 Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч. 2. – 386 с.

Об'єктивні зміни на світовому ринку обумовлюють орієнтацію багатьох організацій та підприємств на нову модель розвитку, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Саме тому у збірнику низка статей присвячена проблемам інноваційно-інвестиційного розвитку організацій, підвищення їх ефективності і конкурентоспроможності, сучасним технологіям менеджменту та соціальній відповідальності бізнесу.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальними за зміст матеріалів є автори.

УДК 658

Редакційна колегія: С. І. Бай, д-р екон. наук, проф.; І. П. Миколайчук, канд. екон. наук, доц.; Н. В. Сичова, канд. екон. наук, доц.; М. М. Заєць, студ. 2м курсу, 3-ї групи.

Відповідальний за випуск С.І. Бай, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією Вченої ради факультету
економіки менеджменту та психології КНТЕУ
(протокол № 1 від 25.03.2019)*

© Київський національний торговельно-
економічний університет, 2019

ПЕЛЮШКЕВИЧ Д.	
Типи проблем організації на різних стадіях її життєвого циклу	97
РАДЧЕНКО О.	
Управління ресурсним потенціалом підприємства	104
РОЮК К.	
Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства	112
РУДЕНКО К.	
Сучасні тенденції розвитку ринку слабоалкогольних напоїв	119
РУДЗІНСЬКИЙ Д.	
Розвиток інноваційних процесів на підприємстві	124
САТКО С.	
Основні підходи до бізнес-процесів	128
СОКОЛОВ М.	
Ризик-менеджмент в управлінні бізнесом	134
СОНЬКО Є.	
Теоретичні засади маркетинг-менеджменту	138
ТІГА О.	
Комерційна діяльність підприємства: сутність та основні напрямки	145
ТКАЧЕНКО А.	
Підходи до формування системного менеджменту підприємства	151
KNALABERDA M.	
The main stages of the sales management process: planning, organization, motivation and control	156
ШЕКЕРА А.	
Розробка асортиментної політики на підприємстві	160
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ВОЛИНЕЦЬ М.	
Сутність та особливості формування іміджу підприємства сфери послуг	166
ЛЯЧЕНКО Т.	
Особливості маркетингових комунікацій та шляхи їх вдосконалення	172
КРЕПАК М.	
Сучасні особливості інформаційного забезпечення відносин з клієнтами у банківському секторі	176

КУШЬКО К.	
Критерії результативності корпоративного іміджу	181
МАКЛАКОВА М.	
Методичні підходи до проведення організаційно-управлінської діагностики підприємства	186
ПЕХЕНЬКО А.	
Формування організаційної культури на підприємстві	192
ПРОЖОГІН Д.	
Теоретико-методичні основи формування корпоративної культури в системі стратегічного розвитку підприємства	197
РЕЗНИКОВА А.	
Методичні основи репутаційного менеджменту на підприємстві	204
ЧАДА Т.	
Методика організаційно-управлінського потенціалу підприємства	210
ШЛАПАЦЬКА А.	
Діагностика HR-репутацію підприємства	214
ФЕСЮК І.	
Управління розвитком персоналу на підприємстві	222
ХРОМЕЦЬ В.	
Зміст та форми взаємодії АМКУ з громадськістю	230
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	
БІЛЕНКО С.	
Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві	236
БОЛДІШІВ М.	
Сучасні інструменти стратегічного планування розвитку підприємства	242
ГАВРИЛИЧУК Д.	
Управління стратегічним розвитком підприємства	249
ГАЙДАЙ О.	
Проксний пилід як основа управління підприємством в рекламному бізнесі	254
ДУГЕЛЬНА Д.	
Корпоративна стратегія підприємства: сутність та характеристика	261
КОВАЛЬ С.	
Управління ефективністю діяльності підприємства	267
КОМΠΑНИЄЦЬ А.	
Управління конкурентоспроможністю підприємства	272

**КУЦЬКО К., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

У статті розкрито сутність стратегії корпоративного іміджу, висвітлені наявні недоліки процесу іміджотворення вітчизняних підприємств, наведені головні критерії за якими здійснюється оцінка проведення іміджевої політики підприємства, запропонована методика реалізації оцінювання результативності корпоративного іміджу підприємства.

The article reveals the essence of the corporate image strategy, highlights the existing shortcomings of the process of image creation of domestic enterprises, presents the main criteria for assessing the image policy of the enterprise, proposes a method for implementing the evaluation of the corporate image of the enterprise.

Актуальність теми. Існуючий досвід показує, що стан корпоративного іміджу більшості вітчизняних підприємств не відповідає сучасним вимогам. Цю проблему необхідно вирішувати на базі вдосконалення наявних та розробки інноваційних методичних і практичних підходів до формування ефективної системи управління корпоративним іміджем підприємства, одним з етапів якої є його оцінка та визначення критеріїв результативності проведення іміджевої політики. Для прийняття рішень щодо управління іміджем, його необхідно, перш за все, оцінити, а вже на основі проведеної оцінки обирати стратегію подальшого формування та управління розвитком, а після здійсненої програми провести аналіз результатів за критеріями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз та узагальнення останніх літературних джерел та практики з управління корпоративним іміджем свідчать про значну зацікавленість до значення іміджу для підприємства та концепцій його управління. Питання формування корпоративного іміджу підприємства відображене у працях багатьох фахівців, зокрема таких як В. Нікіфоренко, В. Кравченко, М.П. Сагайдак, В.А. Вардеванян, О.О. Корчинська, К. Л. Келлер, Ф. Котлер та ін [3, 7, 11, 12, 15]. Проте в роботах не приділяється значна увага оцінці результативності корпоративного іміджу підприємства, що ставить під сумнів ефективність та адекватність запропонованих методів до його управління.

Хоча вітчизняних досліджень останніх років на дану тему практично немає, в економічній літературі питанням формування корпоративного іміджу організації та його оцінці присвячені наукові дослідження багатьох зарубіжних учених. Проте все одно залишається нерозкритим питання вибору необхідного методичного підходу, який розрізняє особливості оцінки результативності зовнішнього та внутрішнього іміджу та його адаптації до сучасних умов господарювання підприємства.

Більшість учених у своїх наукових працях акцентують увагу на конкретних методах управління корпоративним іміджем підприємств. Питання дослідження конкретних критеріїв для оцінки результативності іміджевої політики є недостатньо вивченими. З огляду на це актуальним залишається завдання формування системи критеріїв та методів, застосування яких дозволить здійснити комплексне оцінювання результативності формування корпоративного іміджу підприємства.

Метою статті є виявлення та аналіз наявних критеріїв до кількісної та якісної оцінки результативності формування корпоративного іміджу підприємства, формування алгоритму оцінки корпоративного іміджу.

Виклад основного матеріалу. Корпоративний імідж підприємства – це імідж компанії

Виклад основного матеріалу. Корпоративний імідж підприємства – це імідж компанії в цілому, її сприйняття суспільством, репутація організації, успіхи і ступінь стабільності [1].

Корпоративний імідж підприємства формується керівництвом та усіма працівниками шляхом задоволення потреб споживачів. Хоча імідж компанії, за визначенням, знаходиться поза безпосереднім контролем корпорації, підприємство може впливати та формувати її імідж [2].

Формування позитивного та ефективного корпоративного іміджу є одним із важливих напрямків діяльності організації, а на його основі вона має досягти збереження репутації та довірливих відносин. Образ позитивного корпоративного іміджу може виникнути стихійно внаслідок певних дій і поведінки об'єкта; його можна створити штучно шляхом добору певних стереотипів і установок, коригування реальності відповідно до прихованих інтересів об'єкта [5]. На сьогодні, на жаль, немає жодної методики, спроможної в комплексі оцінити корпоративний імідж підприємства. Наприклад, результативність проведеної кампанії з формування суспільних зв'язків оцінюється за кількома критеріями: підраховується кількість ініційованих матеріалів; оцінюється рекламний еквівалент обсягів опублікованих матеріалів; підраховується кількість газетних рядків, присвячених компанії або окремій людині. Ці критерії оцінки не враховують багатьох факторів, які впливають на суспільну думку та не можуть претендувати на об'єктивне визначення ефективності суспільних зв'язків. Вони можуть бути застосованими до оцінки результативності лише одного спрямування – пабліситі. Але й тут не завжди можна дати необхідну кількість інформації для об'єктивної оцінки.

Тому для врахування усіх недоліків сьогодні багатьма підприємствами використовується комплексна система оцінки результативності іміджу за наступними критеріями. Обов'язковою умовою є визначення всіх показників за певний розрахунковий період.

1. *Критерій іміджу товару/послуги.* Результат дослідження результативності іміджу за цим критерієм: якісна та кількісна оцінки образу товару, його властивостей, технологій виготовлення, наявності супроводжувальних послуг і можливості задовольнити потреби споживачів. Об'єктом дослідження є можливість задовольнити очікування споживача щодо вигоди від купівлі товару, а саме технологічна якість, споживча якість, цінова конкурентоспроможність, наявність послуг, які супроводжують товар. Усі показники розраховуються за умови обізнаності щодо них споживачів [14].

Оцінювання результативності корпоративного іміджу за критерієм іміджу товару також включає:

- а) споживча якість; оцінювання виконується на основі даних попередньо проведеного якісного маркетингового дослідження за допомогою методів фокус-груп та експертних оцінок. Якщо підприємство має час і ресурси, то можуть бути проведені кількісні дослідження з різними принципами вибірки респондентів. Інформація, отримана за допомогою кількісних маркетингових досліджень, може бути більш достовірною, оскільки чисельність респондентів більша. Респонденту пропонується низка споживчих параметрів оцінюваного товару/послуги, які він повинен розставити за ступенем важливості;
- б) цінова конкурентоспроможність;
- в) якість додаткових послуг (будь-яких, що супроводжують товар на ринку: умови платежу, гарантійне та післяпродажне обслуговування тощо);
- г) розрахунок інтегрального показника оцінки іміджу товару в уяві споживачів.

2. *Критерій іміджу споживачів товару.* Результат дослідження результативності іміджу за цим критерієм: якісна та кількісна оцінки образу споживачів в очах громадськості. Виявлення суттєвих критеріїв оцінювання іміджу споживачів, які сформовані із застосуванням маркетингових комунікаційних заходів. Об'єктами дослідження за цим критерієм є:

- а) стиль життя (індивідуальні соціально-психологічні особливості поведінки та спілкування людей). Три основні детермінанти стилю життя: індивідуальні особисті цінності або ціннісні орієнтації; інтереси та думки особистості, які демонструють її систему цінностей; активність особистості. Ціннісні орієнтації – це тверді та стійкі переконання людини в тому, що визначена життєва мета та засоби її досягнення є найкращими. Інтереси особистості – це актуальні потреби людини, тобто те, що вона вважає для себе важливим у

навколишньому середовищі. Думки стосуються ідей особистості, того, що вона думає про себе, навколишнє середовище, політику, промисловість, екологію тощо. Активність особистості – це її характерна поведінка і манера проводити час;

б) суспільний статус споживача – показник становища споживачів товару в суспільстві, що ґрунтується на таких соціальних позиціях, як стать, вік, освіта, професія, життєвий цикл сім'ї тощо, а також на оцінці значущості цих позицій, що виражається поняттями «престиж», «авторитет» тощо;

в) характер споживачів, що являє собою сукупність стійких психологічних рис особистості, які роблять вплив на її поведінку. Так, характер людини можна описати за допомогою таких властивих їй рис, як життєрадісність, комунікабельність, упевненість у собі, консерватизм тощо [14].

3. *Критерій внутрішнього іміджу організації.* Образ підприємства та стійкого ставлення до нього з боку персоналу. Виявлення суттєвих критеріїв оцінювання іміджу підприємства, які розглядаються не тільки як фактор конкурентоспроможності організації – однієї з ключових груп громадськості, але і як важливе джерело інформації про підприємство для зовнішніх аудиторій. Об'єкти дослідження внутрішнього іміджу [4]:

а) культура організації, яка складається з таких рівнів: соціальної адаптації – системи добору і навчання персоналу, які сприяють швидкому засвоєнню культури організації і форми предметної діяльності. У разі успішної адаптації нові працівники стають носіями культури організації і в подальшому передають її новому поколінню; «відносин» – система влади або відносин керівництва та підлеглих; система внутрішніх і зовнішніх комунікацій; мотивації (система атестацій) – оцінювання роботи персоналу на підставі прийнятих в організації критеріїв: системи винагород; соціальних трансферів (трудових і соціальних пільг); ідентифікації. Остання має особливе значення, оскільки ідентифікація працівника зі своєю організацією означає, що його особисті цілі та цінності збігаються із цілями та цінностями організації;

б) соціально-психологічний клімат, як результат спільної діяльності людей, їх взаємовідносин, детермінованих не стільки об'єктивними умовами, скільки суб'єктивною потребою особистостей у спілкуванні;

в) працівники окремих підрозділів підприємства: керівники середньої та нижньої ланок, інженерно-технічний персонал.

4. *Критерій іміджу керівників організації.* Якісна та кількісна оцінки управлінської команди підприємства як цілого з боку персоналу підприємства. Вимірювання рівня авторитету керівників вищої ланки, уявлення про наміри, мотиви, настанови, здібності, ціннісні орієнтації та психологічні характеристики керівників. Об'єкти дослідження [14]:

а) зовнішність – поняття комплексне. Зовнішній образ людини створюють одяг, зачіска, фізичні характеристики тощо. Зовнішність значною мірою впливає на те, що думають про людину інші, оскільки люди схильні пов'язувати окремі зовнішні характеристики із визначеними характерологічними рисами;

б) особливості вербальної і невербальної поведінки, до яких відносяться: міміка, жестикуляція, посмішка, контакт очей і, нарешті, мова, яка характеризується тембром, тоном, гучністю голосу, артикуляцією та вимовою;

в) соціально-демографічні характеристики – стать, вік, рівень освіти, прибутки, житло, життєвий цикл сім'ї тощо;

г) вчинки – форма поведінки людини у визначеній ситуації;

д) параметри неосновної діяльності: соціальне походження, етапи фахової кар'єри, сімейне оточення, інтереси, думки, активність особистості поза роботою (спорт, хобі, манера відпочивати тощо).

Фокус-групи складаються з працівників підприємства, оскільки саме вони найкраще знають своїх керівників.

5. *Критерій іміджу персоналу.* Оцінка образу персоналу в очах громадськості. Досліджується персонал підприємства та його характерні риси: компетентність, тобто

ступінь підготовленості людини до різноманітних сфер діяльності або знання, володіння широким спектром навичок, досвід, володіння іноземними мовами, ерудиція тощо; культура – доброзичливість, акуратність, ввічливість, терпіння, увага, відповідальність, уміння спілкуватися; соціально-демографічний аспект – вік, стать, рівень освіти, співвідношення чоловіків і жінок тощо [13].

Імідж персоналу оцінюють респонденти з числа громадськості або представники фокус-груп чи експертних рад із зовнішньої аудиторії.

6. *Критерій візуального іміджу організації.* Візуальний образ підприємства в очах громадськості. Зорові відчуття, які фіксують інформацію про інтер'єр та екстер'єр офісу, торгових і демонстраційних залів, зовнішній образ персоналу, а також фірмова символіка (елементи фірмового стилю)[4].

На візуальний імідж організації впливають індивідуальні (естетичний смак), психологічні та етнічні (символіка кольору в різних національних культурах) особливості сприйняття предметів людиною, у тому числі одягу, помешкань та їх оформлення. Крім того, візуальний імідж організації залежить від соціальних чинників, таких як мода, думка громадськості тощо [4].

7. *Критерій соціального іміджу організації.* Уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та роль підприємства в економічному, соціальному, культурному житті суспільства. Об'єктами дослідження є соціальні заходи (спонсорство, меценатство, підтримування громадських рухів, участь у вирішенні проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я, сприяння конкретним особистостям тощо) та інформаційні повідомлення про них у ЗМІ [13].

8. *Бізнес-імідж організації.* Уявлення широкого кола громадськості про підприємство як суб'єкт підприємницької діяльності. Досліджуються економічні показники діяльності підприємства, інформаційні повідомлення у ЗМІ про підприємницьку діяльність [6, 8].

Як основні детермінанти бізнес-іміджу підприємницьких організацій виступають: ділова репутація, або сумлінність (недобросовісність) у здійсненні підприємницької діяльності, а також ділова активність організації, індикаторами якої є обсяг продажу; відносна частка ринку; інноваційні технології та ступінь їх освоєння; патентний захист; розмаїття товарів; гнучкість цінової політики; доступ до збутових мереж тощо. Показник оцінювання бізнес-іміджу організації дає змогу визначити ступінь інформованості громадськості про бізнес-діяльність організації [9].

9. *Рейтинг інформаційного впливу на громадськість через засоби масової інформації* – є інструментом формування іміджу підприємства і несе в собі інформацію про статус фігуранта відносно конкурентів. Комплексний підхід передбачає оцінювання іміджу підприємства не тільки на основі друкованої інформації, а й будь-якої іншої, що розміщується у ЗМІ [10].

10. *Комплексне оцінювання результативності корпоративного іміджу підприємства.* Виконується з урахуванням усіх показників, визначених вище [13].

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що створення позитивного корпоративного іміджу безпосередньо впливає на діловий успіх організації, оскільки формує атмосферу довіри до неї. Позитивний корпоративний імідж для компанії дає можливість для додаткових інвестицій, полегшує доступ до ринку зовнішнього капіталу, зменшує плинність кадрів, що піднімає рівень кваліфікації співробітників, збільшує ефективність реклами з подальшою можливістю зменшення фінансування витрат, підвищує економічну і фінансову ефективність компанії, забезпечує здатність виходити на новий рівень конкурентоспроможності на ринку та зайняти провідні позиції; є гарантом перед її партнерами. Більш того, процес створення корпоративного іміджу – це постійний процес удосконалення стилю та філософії компанії, розробки нових атрибутів і вдосконалення старих, перегляд ідей і пошук нових підходів.

Перевагами запропонованої методики з використанням даних критеріїв є:

- універсальність оцінки результативності корпоративного іміджу підприємства будь-якої сфери діяльності, форми власності, розміру, стадії його життєвого циклу;

- дозволяє врахувати думки кожної окремої групи суб'єктів взаємодії;
- оцінка іміджу компанії здійснюється за допомогою оцінки його елементів, які ранжируються за своєю значущістю, що значно підвищує об'єктивність оцінки;
- вартість проведення оцінки невисока і може бути здійснена власними силами;
- одержані дані дозволяють зробити висновок про те, які конкретно сфери діяльності, що впливають на корпоративний імідж підприємства, вимагають удосконалення.

Отже, основними критеріями для оцінювання результативності корпоративного іміджу є: імідж товару/послуги; імідж споживачів; внутрішній імідж організації; імідж керівників організації; імідж персоналу; візуальний імідж організації; соціальний імідж організації; бізнес-імідж організації; рейтинг інформаційного впливу на громадськість через засоби масової інформації.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані з вивченням особливостей сприйняття працівниками корпоративного іміджу підприємства, тобто ставлення до компанії її персоналу і керівників, адже при розробці імідж-програм внутрішні, пов'язані з персоналом компанії, аспекти корпоративного іміджу часто не беруть до уваги. Традиційні програми, як правило, зосереджувалися на зовнішніх і візуальних аспектах корпоративного іміджу.

Цікавим також є питання про вплив емоційної налаштованості персоналу та його загального рівня культури на репутацію компанії. Адже ці невидимі аспекти корпоративного іміджу впливають на підприємство так само, як і явні (видимі) елементи іміджу, оскільки саме співробітники організації (фірми) уособлюють обличчя фірми, представляють її перед клієнтами, створюють із ними найважливіший емоційний зв'язок, атмосферу привабливості та, врешті-решт, позитивний корпоративний імідж фірми.

Список використаних джерел

1. Madeline Johnson, George M. Zinkhan. Defining and Measuring Company Image 2015 / Madeline Johnson, George M. Zinkhan [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-13254-9_68
2. Grahame R. Dowling. Managing your corporate images / Режим доступу: DOI: 10.1016/0019-8501(86)90051-9
3. Никифорова В. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства / В. Никифорова, В. Кравченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/pdf>
4. P. S. B. Shee & Russell Abratt. A new approach to the corporate image management process / Режим доступу: DOI: 10.1080/0267257X.1989.9964088
5. Бабік Ю. Позитивний імідж підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності / Ю. Бабік / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22772/1/61.pdf>
6. Törmälä Minna, Saraniemi Saila. The roles of business partners in corporate brand image co-creation (2018) / Режим доступу : DOI: 10.1108/JBPM-01-2016-1089
7. Вардеванян В.А. Методи оцінки іміджу фірми та їх застосування / В.А. Вардеванян // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2010. – №2. – С. 45–49.
8. Кузьменко С.А., Щербак В.Г., Розвиток бренд-менеджменту в системі маркетингової діяльності підприємства / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://er.knute.edu.ua/bitstream/123456789/12621/1/ОПР2018_P191-196.pdf
9. Ніфатова О. М. Брендінг у системі інтегрованих структур бізнесу: теорія, методологія, практика: монографія / О. М. Ніфатова. – Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. – 336 с.
10. Kristin Backhaus. People make the brand: a commentary (2018) / Режим доступу : DOI: 10.1108/MRJIAM-12-2017-0800
11. Сагайдак М.П. Методи забезпечення оцінки іміджу як складової внутрішнього маркетингу підприємства / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/>

- handle/2010/24850/Vkei_2013_2_6.pdf;jsessionid=F30D9A6FF9B4EF16C0EFEDC263E9DEF6?sequence=1
12. Корчинська О. О. Окремі аспекти управління корпоративним іміджем підприємства / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/8.pdf
 13. Takumi KATO, Kazuhiko TSUD. A Management Method of the Corporate Brand Image Based on Customers' Perception (2018) / Режим доступу : DOI: 10.1016/j.procS.2018.08.088
 14. Teresa Barros; F. Vitorino Martins; Hortênsia Gouveia Barandas. Corporate brand identity measurement – an application to the services sector (2016) / Режим доступу : DOI: 10.1504/IJIL.2016.077849
 15. Philip Kotler, Joel I. Shalowitz, Robert J. Stevens. Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System / Philip Kotler // John Wiley & Sons. – 2011. – с. 383

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук,
доцента ПІДКАМІННОГО І.М.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

МАКЛАКОВА М., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

Статтю присвячено дослідженню теоретичних та практичних засад діагностики організаційно-управлінської діяльності в управлінні підприємством банківської сфери. Визначено особливості поняття «діагностика» та його застосування стосовно діяльності підприємств. Визначено особливості механізму організаційно-управлінської діяльності. Досліджено організаційну структуру діяльності АТ «Ощадбанк».

The article is devoted to the research of theoretical and practical principles of diagnostics of organizational and managerial activity in the management of the banking industry. The features of the concept of «diagnostics» and its application to the activity of enterprises are defined. The features of the mechanism of organizational and managerial activity are determined. The organizational structure of the activity of JSC Oschadbank was investigated.

Актуальність теми дослідження. Ефективний розвиток та стратегічні напрями діяльності будь-якого підприємства здатні забезпечити успішні взаємозв'язки управлінської системи топ-менеджменту, високий рівень конкурентоспроможності і привабливості для інвестицій. Сучасні теоретичні і практичні підходи до улаштування бізнес-процесів доводять, що основним результативним способом пошуку ефективних рішень у питаннях стратегічного розвитку управлінської системи підприємства є застосування методів управлінського діагностування як складової системи цілей економічної діагностики підприємства. Сучасні умови ризику та невизначеності в межах ускладнення структури ринкових відносин вимагають від керівників підприємств пошуку якісно нового підходу до діагностики в системі менеджменту підприємства, на предмет розроблення управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію проблем або використання шансів зовнішнього та внутрішнього

Додаток Б

Елементи корпоративного стилю ТОВ «Авіаконтакт»



Рис. Б.1. Логотип компанії «Авіаконтакт»



Рис. Б.2. Приклад використання фірмового шрифту та шрифту Century Gothic в оголошенні компанії «Авіаконтакт» в мережі Інтернет



Рис. Б.3. Візитна картка ТОВ «Авіаконтакт» з двох сторін

Додаток В

Статистика кількості контактів фахівців з інформування клієнтів зі споживачами послуг онлайн туристичного агентства «Kiwi.com», яка була партнером компанії «Авіаконтакт» в період 2017 – 2019 роки (табл. В.1)

Таблиця В.1

Кількість контактів фахівців з інформування клієнтів зі споживачами послуг онлайн турагентства «Kiwi.com» за 2018 рік

Місяці	Середня кількість контактів, що надходить одному агенту за добу
Січень	14
Лютий	18
Березень	24
Квітень	32
Травень	38
Червень	45
Липень	48
Серпень	43
Вересень	38
Жовтень	32
Листопад	26
Грудень	22

Додаток Г

Анкета для анонімного опитування персоналу ТОВ «Авіаконтакт» щодо стану корпоративного іміджу підприємства

Дайте оцінку кожній з нижченаведених критеріїв від 1 до 5, де 1 – це найменша оцінка, а 5 – найбільша. Дані занесіть до таблиці (табл. Г.1).

Таблиця Г.1

Оцінка стану корпоративного іміджу підприємства ТОВ «Авіаконтакт» (де Ви працюєте) за 2019 рік

№	Характеристика	Бал
1	Як Ви оцінюєте вигляд офісу, в якому Ви працюєте	
2	Як би Ви оцінили політику підприємства з навчання та тренінгів персоналу	
3	Наскільки, як Ви вважаєте, Ви володієте інформацією про цілі компанії	
4	Чи влаштовує Вас рівень заробітної плати	
5	Як би Ви оцінили психологічний клімат в колективі	
6	Дайте оцінку корпоративному дозвіллю	
7	Як би Ви оцінили рівень відкритості керівників перед підлеглими	
8	Як б Ви оцінили рівень соціальної відповідальності	
9	Як б Ви оцінили рівень екологічної відповідальності	

Продовження дод. Г

Таблиця Г.2

**Результати опитування працівників щодо стану корпоративного іміджу
підприємства ТОВ «Авіаконтакт за 2019 рік**

№	Характеристика	Середній бал
1	Як Ви оцінюєте вигляд офісу, в якому Ви працюєте	4
2	Як би Ви оцінили політику підприємства з навчання та тренінгів персоналу	4
3	Наскільки, як Ви вважаєте, Ви володієте інформацією про цілі компанії	5
4	Чи влаштовує Вас рівень заробітної плати	2
5	Як би Ви оцінили психологічний клімат в колективі	4
6	Дайте оцінку корпоративному дозвіллю	5
7	Як би Ви оцінили рівень відкритості керівників перед підлеглими	5
8	Як б Ви оцінили рівень соціальної відповідальності	3
9	Як б Ви оцінили рівень екологічної відповідальності	3
	Середній показник	3,8

Додаток Д

Положення бренд-менеджера (розроблено автором)

1. Загальні положення

- 1.1 Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність бренд-менеджера.
- 1.2 Бренд-менеджер відноситься до категорії керівників.
- 1.3 Бренд-менеджер призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства за поданням комерційного директора і за узгодженням з начальником відділу продаж.
- 1.4 Посадове підпорядкування:

1.4.1	Пряме підпорядкування	начальнику відділу продаж
1.4.2.	Додаткове підпорядкування	комерційному директору
1.4.3	Віддає розпорядження	працівникам відділу
1.4.4	Працівника заміщає	особа, призначена директором підприємства

2. Кваліфікаційні вимоги до бренд-менеджера:

2.1.	Освіта	вища професійна (економічна, маркетингова)
2.2.	Досвід роботи	стаж роботи в області менеджменту і маркетингу не менш 2 років;
2.3.	Знання	Закони і нормативні правові документи, що регламентують здійснення підприємницької і комерційної діяльності. Ринкову економіку, підприємництво й основи ведення бізнесу. Кон'юнктуру ринку. Характеристику і особливості надання послуг в телефонних центрі. Методи ціноутворення, стратегію і тактику ціноутворення. Основи маркетингу (концепцію маркетингу, основи керування маркетингом, способи і напрямки дослідження ринку). Теорію менеджменту, макро- і мікроекономіки, ділового адміністрування. Основи реклами, форми і методи ведення рекламних кампаній. Основи і принципи PR-технологій. Психологію і принципи обслуговування. Особливості бренда. Порядок розробки бізнес-планів і комерційних умов угод, договорів. Етику ділового спілкування. Правила встановлення ділових контактів. Основи соціології і психології. Іноземна мова. Структуру керування підприємством. Методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікації і зв'язку, комп'ютера.

3. Документи, які регламентують діяльність бренд-менеджера

- 3.1 Зовнішні документи:
Законодавчі і нормативні акти стосовно роботи, що виконується.
- 3.2 Внутрішні документи:
Статут підприємства, Накази і розпорядження директора підприємства (виконавчого директора, начальника відділу кадрів); Положення про відділ маркетингу, Посадова інструкція бренд-менеджера, Правила внутрішнього трудового розпорядку.

4. Посадові обов'язки бренд-менеджера

Бренд-менеджер:

- 4.1. Вивчає особливості послуг, що просуються, аналізує вимоги клієнтів на основі результатів маркетингових досліджень.
- 4.2. Здійснює аналіз ринку, визначає цільові сегменти ринку для пропозиції послуг.

Продовження дод. Д

- 4.3. Розробляє стратегію просування послуг на ринок з урахуванням пропозицій відділу маркетингу по проведенню рекламних кампаній, виставок, презентацій, інших PR-акцій.
- 4.4. Організує проведення презентацій потенційним партнерам, тематичних семінарів.
- 4.6. Прогнозує ефективність маркетингової стратегії.
- 4.7. Здійснює спостереження за положенням компанії на ринку, визначає й аналізує відношення партнерів до надаваних послуг.
- 4.8. Виявляє незадовільні параметри наданих послуг, вимоги клієнтів і повідомляє про них відділи з інформування клієнтів для коректування процесу надання послуг.
- 4.9. Відслідковує цінову політику і попит на послуги конкурентів, визначає позиції компанії серед конкурентів.
- 4.10. Координує і контролює роботу підлеглих працівників.
- 4.11. Підготовляє звіти керівництву підприємства про зроблену роботу.

5. Права бренд-менеджера

Бренд-менеджер має право:

- 5.1. Діяти від імені відділу, представляти інтереси підприємства у взаємовідносинах з іншими структурними підрозділами підприємства, організаціями й органами державної влади.
- 5.2. Здійснювати взаємодії з керівниками (співробітниками) усіх (окремих) структурних підрозділів підприємства.
- 5.3. Знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються діяльності очоленого ним структурного підрозділу.
- 5.4. Вносити на розгляд керівництва пропозиції по поліпшенню діяльності підприємства і очоленого ним структурного підрозділу зокрема.
- 5.5. Брати участь у підготовці проектів наказів, інструкцій, указівок, а також кошторисів, договорів і інших документів, зв'язаних з діяльністю структурного підрозділу.
- 5.6. У межах своєї компетенції підписувати і візувати документи.
- 5.7. Самостійно вести комунікацію зі структурними підрозділами підприємства, а також іншими організаціями з питань, що входять у його компетенцію.
- 5.8. Подавати пропозиції директору підприємства про залучення до матеріальної і дисциплінарної відповідальності посадових осіб очоленого ним структурного підрозділу за результатами перевірок.

6. Відповідальність бренд-менеджера

Бренд-менеджер несе відповідальність:

- 6.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, - у межах, визначених чинним трудовим законодавством України.
- 6.2. За правопорушення, здійснені в процесі виконання своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.
- 6.3. За причинені матеріальні втрати - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.

7. Умови роботи бренд-менеджера

Режим роботи бренд-менеджера визначається згідно з Правилами внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.

8. Умови оплати праці бренд-менеджера

Умови оплати праці бренд-менеджера визначаються згідно з Положенням про оплату праці персоналу.

Кінцеві положення

- 9.1. Дана Посадова інструкція складена в двох екземплярах, один із яких зберігається у Підприємства, інший — у працівника.
- 9.2. Задачі, Обов'язки, Права і Відповідальність можуть бути уточнені відповідно до зміни Структури, Задач і Функцій структурного підрозділу і робочого місця.
- 9.3. Зміни і доповнення до даної Посадової інструкції вносяться наказом генерального директора підприємства.

Додаток Е

Положення відділу маркетингу (розроблено автором)

1. Загальні положення відділу маркетингу

- 1.1. Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства.
- 1.2. Відділ створюється і ліквідується наказом директора підприємства.
- 1.3. Відділ підпорядковується безпосередньо директору підприємства.
- 1.4. Керівництво відділу маркетингу:
 - 1.4.1. Відділ очолює начальник відділу маркетингу, призначуваний на посаду наказом директора підприємства.
 - 1.4.2. Інші працівники відділу призначаються на посади і звільняються з посад наказом директора підприємства за наданням начальника відділу маркетингу.

2. Структура відділу маркетингу

- 2.1. Склад і штатну кількість відділу маркетингу затверджує директор підприємства виходячи з умов і особливостей діяльності підприємства за наданням начальника відділу маркетингу і за узгодженням з відділом кадрів
- 2.2. До складу відділу входять: начальник відділу, рекламіст/PR-щик, фахівець з внутрішньої комунікації, фахівець з цифрового маркетингу (SMM)
- 2.3. Начальник відділу маркетингу розподіляє обов'язки між співробітниками відділу і затверджує їхні посадові інструкції.

3. Задачі і функції підрозділу

№	Задачі	Функції
3.1	Розробка маркетингової стратегії.	Організація процесу маркетингових досліджень, що включає такі операції: - визначення проблеми, пов'язаної зі скаргами партнерів / клієнтів партнерів; - одержання первинної інформації (зовнішньої і внутрішньої); - проведення аналізу вторинної інформації (зовнішньої і внутрішньої); - проведення аналізу даних; - формування рекомендацій з результатів проведеного аналізу; - використання результатів маркетингового дослідження; Пошук і систематизація інформації про: - показники економічного розвитку галузі, напрямки державної політики, що визначає напрями розвитку індустрії аутсорсингу; - існуючий рівень вітчизняної індустрії. — основних характеристиках ринку для кожного його сегмента (еластичності сформованих цін, потенційної і реальної місткості ринку, його насиченості). Збір інформації про конкурентів за такими напрямками: - кількість контрактів на надання послуг, обсяги замовлень; - загальна частка на ринку; - цілі і поведінка на ринку; - самооцінка.
3.2	Аналіз положення підприємства на ринку, його фінансової діяльності та ефективності управління підприємством.	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства щодо своїх конкурентів за такими напрямками: - маркетинг (діяльність підприємства, цінова політика, просування послуг, рівень платоспроможного попиту); - стан і якість обслуговування; - фінанси (капітал і його структура, показники рентабельності, ліквідності, стійкості, оборотності і т.д.), стан розрахунків і платежів; - кадровий склад (професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства, мотивація трудової діяльності, взаємини в колективі, соціальне партнерство, соціальні пільги, доплати і т.д.); - управління й організація (організаційна структура підприємства, інформаційні потоки, планування і контроль, фінансовий менеджмент і т.д.); наявність і масштаби невиробничої діяльності (об'єкти соціально-культурного і побутового призначення і житлово-комунального господарства і т.п.).
3.3	Розробка стратегії розвитку підприємства.	Створення умов і програм переходу управління підприємства від реактивної форми (прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми) до форми управління на основі аналізу і прогнозів. Розробка стратегії розвитку підприємства на основі здійснених прогнозів, оцінки потенційних ризиків, проведеного аналізу фінансового стану й ефективності управління підприємством, а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства. Складання переліку заходів, необхідних для формування стратегії поведінки підприємства на ринку, з урахуванням таких параметрів: - частина ринку, яку передбачається зайняти; - цільова аудиторія, на яку спрямована діяльність; - базова цінова стратегія; - вид стратегії діяльності підприємства, а саме стратегія конкуренції; - кваліфікація і практичний досвід персоналу, необхідний для успішної конкурентної боротьби; - можливість кооперації з іншими підприємствами й організаціями; Розробка пропозицій по ефективному розподілу і використанню всіх ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових і технологій.

Продовження дод. Е

3.4	Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їхнього рішення.	Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів по: - якості послуги; - ціновій політиці; - просуванню послуги; - обслуговуванню після продажу; Складання за результатами маркетингових досліджень оптимістичних, песимістичних і середньозважених прогнозів розвитку ринку, в яких надається оцінка потенційних ризиків діяльності підприємства. Проведення аналізу фінансового стану підприємства й ефективності фінансового управління, що включає: - аналіз витрат, їхньої структури і динаміки; - аналіз ефективності цінової політики; - аналіз кредиторської і дебіторської заборгованості підприємства, виявлення безнадійних боргів; Проведення аналізу ефективності існуючої організаційної структури підприємства і її відповідності напрямкам діяльності підприємства. Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем для підприємства. Узгодження програм заходів для зниження витрат, енерго- і матеріалоемності продукції, її сертифікації, вирішення проблем екології.
3.5	Організація реклами	Організація розробки стратегії проведення рекламних заходів за допомогою публікування інтерв'ю з керівниками в професійній туристичній періодиці, участь у виставках, розміщування рекламних стендів в аеропортах та офісах партнерів. Організація участі підприємства в регіональних, загальноукраїнських, міжнародних виставках, ярмарках, що включає наступні етапи: - збір інформації про плановані виставки, ярмарки; - аналіз витрат на участь; - підготовка необхідних матеріалів, документів для заявок на участь у виставках; - планування заходів щодо пропозиції послуг (показу, демонстрації, забезпечення рекламними матеріалами (плакати, стенди, буклети, ін.), дизайну виставкових павільйонів, показників розташування представників підприємства, ін.); Підготовка пропозицій по формуванню фірмового стилю підприємства. Розробка пропозицій по підвищенню оперативності і якості обслуговування.

4. Регламентуючі документи

4.1. Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти.

4.2. Внутрішні документи:

Устав підприємства, Положення про підрозділ, Посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку.

5. Взаємодія відділу маркетингу з іншими підрозділами

Для виконання функцій і реалізації прав, передбачених дійсним положенням, відділ маркетингу взаємодіє:

№	Підрозділ	Одержання	Надання
5.1	З головною бухгалтерією	- підсумків інвентаризації комп'ютерного обладнання; - нормативів на представницькі, відряджу вальні і рекламні витрати.	- звітів про витрати на маркетингові дослідження; - відомостей про ціни на комп'ютерне обладнання, тарифи на послуги проведенню рекламних заходів;
5.2	З відділом контролю якості	- узагальнення інформації щодо скарг. - відомостей про процесуальні зміни в обслуговуванні; - відомостей про заходи щодо підвищення якості обслуговування; - відомостей про перевірку контактів агентів.	- відомостей по скаргах та відгуках; - актів зовнішнього прийому контрагентів; - відомостей про постановку чи зняття з штрафних санкцій;
5.3	З відділом кадрів	- штатних розкладів і положень про структурні підрозділи підприємства для узгодження з маркетинговими планами; - положень про персонал; - положень про преміювання; - графіків роботи підприємства; - планів підготовки і підвищення кваліфікації працівників; - звітів про виконання заявок на підбір кадрів.	- пропозицій по зміні організаційно-управлінської структури підприємства для закріплення в штатних розкладах і положеннях про структурні підрозділи підприємства; - інформації про кількісну і якісну потребу підприємства в персоналі; - заявок на підбір персоналу для відділу; - переліку заходів, проведення яких необхідно для підвищення кваліфікації працівників підприємства по окремих напрямках;

Продовження дод. Е

5.4	З юридичним відділом	- результатів правової експертизи на відповідність чинному законодавству наданих для візування угод, наказів, розпоряджень, інструкцій; - узгоджених претензій і позовів до контрагентів з приводу порушення ними договірних зобов'язань; - роз'яснень діючого законодавства і порядку його застосування; - аналізу змін і доповнень законодавства;	- наказів, розпоряджень, інструкцій, проектів угод для візування і правової експертизи; - матеріалів для висунення претензій і позовів до контрагентів з приводу порушення ними договірних зобов'язань; - претензій, висунутих підприємству контрагентами; - заявок на пошук необхідних нормативно-правових документів і на роз'яснення діючого законодавства;
-----	----------------------	--	---

6. Права відділу маркетингу

Відділ маркетингу має право:

- 6.1.1. Давати вказівки структурним підрозділам підприємства з питань, що відносяться до компетенції відділу і впливають з функцій, що перераховані в дійсному Положенні.
- 6.1.2. Вимагати й одержувати від структурних підрозділів підприємства матеріали, необхідні для здійснення діяльності відділу.
- 6.1.3. Вести листування з питань, що входять у компетенцію відділу і не потребують узгодження з керівником підприємства.
- 6.1.4. Виступати у встановленому порядку від імені підприємства з питань, що відносяться до компетенції відділу, у взаєминах з державними і муніципальними організаціями, а також іншими підприємствами, організаціями, установами.
- 6.1.5. За узгодженням з директором чи підприємства заступником директора підприємства по комерційних питаннях залучати експертів і фахівців з області маркетингу для консультацій, підготовки висновків, рекомендацій і пропозицій.
- 6.1.6. Вносити пропозиції керівництву підприємства про залучення до матеріальної і дисциплінарної відповідальності посадових осіб підприємства за результатами перевірок.
- 6.1.7. Вносити пропозиції у відділ кадрів і керівництву підприємства про переміщення працівників відділу, їх заохочення за успішну роботу, а також пропозиції про накладення стягнень на працівників, що порушують трудову дисципліну..
- 6.1.8. Давати роз'яснення і рекомендації з питань, що входять у компетенцію відділу.
- 6.1.9. Проводити і брати участь у конференціях, нарадах, семінарах з питань маркетингу.
- 6.2. Начальник відділу маркетингу візує всі документи, пов'язані з діяльністю відділу (плани, угоди, звіти, кошториси, довідки, ін.).

7. Відповідальність відділу маркетингу

- 7.1. Відповідальність за належне і своєчасне виконання функцій відділу несе начальник відділу маркетингу.
- 7.2. На начальника відділу маркетингу покладається персональна відповідальність у випадку:
 - 7.2.1. Невідповідності законодавству виданих відділом інструкцій, наказів.
 - 7.2.2. Надання недостовірної інформації, використання якої призвело до ускладнення взаємин з контрагентами підприємства, зменшенню прибутку, а також заподіяння збитку ділової репутації підприємства.
 - 7.2.3. Незабезпечення чи неналежного забезпечення керівництва підприємства інформацією з питань роботи відділу маркетингу.
 - 7.2.4. Несвоєчасного, а також неякісного виконання документів і доручень керівництва підприємства.
 - 7.2.5. Витоку інформації, що є комерційною таємницею.
 - 7.2.6. Недотримання трудового розпорядку співробітниками відділу.
 - 7.2.7. Перевитрати коштів на утримання відділу.
- 7.3. Відповідальність співробітників відділу маркетингу встановлюється посадовими інструкціями.

8. Заключні положення

- 8.1. При виявленні невідповідності якого-небудь пункту положення реальному стану справ у відділі маркетингу керівником відділу, співробітником або іншою особою необхідно звернутися у відділ маркетингу із заявкою на внесення змін і доповнень у положення.
- 8.2. Внесена пропозиція розглядається підрозділом, зазначеним у п. 8.1. цього положення, протягом одного місяця від дня подачі заявки.
За результатами розгляду виносяться рішення:
 - прийняти зміни чи доповнення,
 - відправити на доопрацювання (із зазначенням терміну доопрацювання і виконавця),
 - відмовити у прийнятті внесеної пропозиції (у цьому випадку заявнику надсилається обґрунтована відмова в письмовому вигляді).
- 8.3. Внесення змін і доповнень у положення затверджується генеральним директором за наданням начальника відділу маркетингу

Додаток Ж

Фінансовий звіт витрат і доходів ТОВ «Авіаконтакт» за 2019 рік

Таблиця Ж.1

Фінансовий звіт витрат і доходів ТОВ «Авіаконтакт» за 2018 рік (тис.грн.)

Стаття	2018 рік
Чистий дохід від реалізації послуг (ЧВ), тис. грн	53821,6
Собівартість (С)	44241,6
Матеріальні витрати	3300
Прямі витрати праці	40941,6
Валовий прибуток (ВП), тис. грн	9580
Операційні витрати	3854
Рентні платежі	2160
Витрати на утримання офісу	960
Витрати на відрядження	314,8
Реклама	240
Інші операційні витрати	180
Інші операційні доходи	427
ЕБІТ - Операційний прибуток (без сплати % за кредит)	6153
Сплата відсотків за кредит	3811
Чистий прибуток до сплати податків	2342
Податок на прибуток	422
Чистий прибуток / збиток (ЧП)	1920