

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління внутрішнім іміджем підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Тонконог Микола Вячеславович

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина ПОТАПЮК

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	16
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз управління внутрішнім іміджем підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, постійно змінюється. На це впливають нові потреби й зміни в уподобаннях споживачів, зростання конкуренції, нестача ресурсів, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей для його розвитку, прогрес інформаційних технологій, легкий доступ до сучасних технологічних рішень, а також зростаюче значення людського капіталу. Усе це зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління підприємством.

У таких умовах суттєво зростає важливість інтелектуальних ресурсів та здатності їх ефективно використовувати – саме ці чинники формують інтелектуальний капітал промислового підприємства. Однією з його ключових складових є імідж. Світовий досвід демонструє, що інтелектуальний капітал загалом, а також імідж зокрема, відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Це пов'язано з посиленням впливу комунікаційних процесів на життя окремих людей, організацій і суспільства загалом.

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації ринку праці та зростання ролі людського капіталу, важливого значення набуває внутрішній імідж підприємства. Його формування та розвиток визначає ступінь лояльності персоналу, рівень корпоративної ідентичності, продуктивність праці та загальну ефективність функціонування організації. Управління внутрішнім іміджем виступає як складова стратегічного менеджменту, спрямована на створення привабливого та довірливого середовища всередині компанії.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління внутрішнім іміджем підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні основи управління внутрішнім іміджем підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;
проаналізувати управління внутрішнім іміджем підприємства;
запропонувати напрями удосконалення управління внутрішнім іміджем підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління внутрішнім іміджем підприємства.

Предметом виступають теоретичні і практичні аспекти управління внутрішнім іміджем підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці управління іміджем підприємства, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація. Статистичну базу досліджень склали дані звітності підприємства за 2022-2024 роки.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо управління внутрішнім іміджем підприємства. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти управління внутрішнім іміджем підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; проаналізувати управління внутрішнім іміджем підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення управління внутрішнім іміджем підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез

доповідей на: ІХ Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 14 листопада 2024 р.), ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.) [4; 5]:

1. Галько В.А., Тонконог М.В. Структура іміджу підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 188-189.

2. Галько В.А., Тонконог М.В. Внутрішній імідж підприємства як чинник ефективного його функціонування. *Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 601-603.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 42 найменування. Обсяг текстової частини складається з 42 сторінок та містить 11 таблиць, 7 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

Імідж підприємства є однією з ключових складових, необхідних для досягнення його стратегічних цілей, а також важливим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності. Щоб імідж був ефективним, його необхідно регулярно оцінювати та оперативно вносити корективи у важливі аспекти. Варто враховувати, що різні стейкхолдери – керівництво, споживачі та суспільство загалом – можуть сприймати підприємство по-різному. Тому успішне управління іміджем передбачає врахування різних точок зору, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

Внутрішній імідж є складовою частиною загального іміджу підприємства (рис. 1.1), що формується у свідомості його працівників і визначає внутрішнє сприйняття організації. Він охоплює уявлення персоналу про підприємство як про місце праці, стиль керівництва, умови працевлаштування, систему цінностей, корпоративну культуру, перспективи професійного розвитку та ставлення керівництва до співробітників.

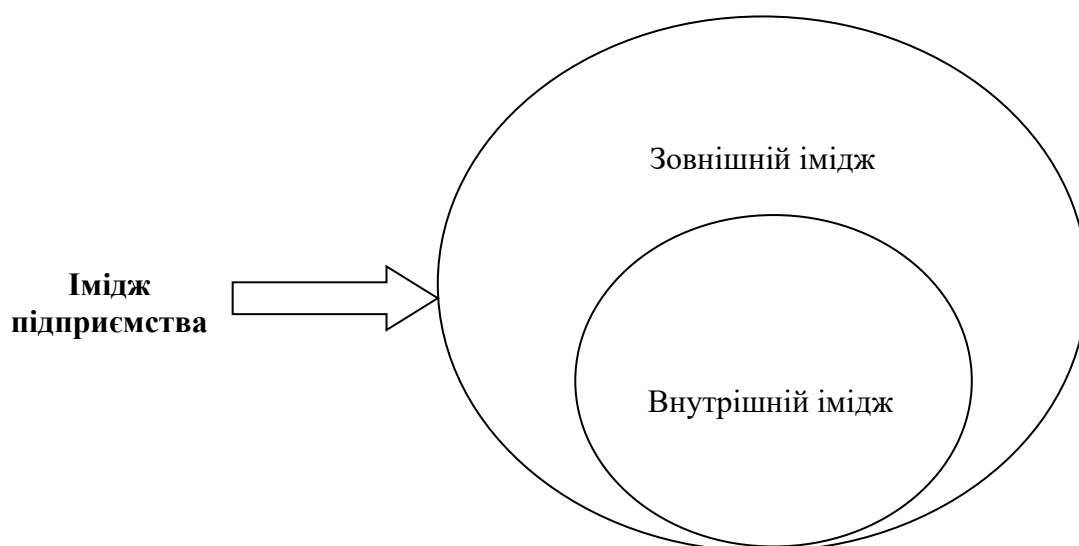


Рис. 1.1. Структура іміджу підприємства

Зазначимо, що зовнішній, і внутрішній імідж можна визначати як підсистеми загального іміджу підприємства. Загалом структуру іміджу

підприємства можна представити наступним чином (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові рівнів іміджу підприємства [35]

Управління внутрішнім іміджем є не лише складовою управління людськими ресурсами, а й стратегічним інструментом формування стійкого корпоративного середовища. Саме внутрішній імідж формує базу для задоволеності працівників, їх лояльності, залученості та готовності працювати на досягнення стратегічних цілей організації.

Як зазначає І.В. Дячук, «сильний внутрішній імідж підприємства зменшує опір змінам, знижує плинність кадрів і підвищує продуктивність праці за рахунок емоційної прив'язаності співробітників до організації» [8].

Внутрішній імідж – це сукупність уявлень, переконань та емоційних оцінок, які мають працівники щодо свого підприємства як місця роботи. Це сприйняття організації її власним персоналом, яке формується на основі досвіду взаємодії з керівництвом, колегами, умовами праці, можливостями

розвитку тощо.

Внутрішній імідж є частиною загального корпоративного іміджу, однак має автономне значення, оскільки визначає морально-психологічний клімат у колективі, рівень задоволеності працівників та їх мотивацію. Його якість прямо впливає на плинність кадрів, залучення талановитих спеціалістів, зниження витрат на адаптацію персоналу та підвищення організаційної ефективності.

Системне управління внутрішнім іміджем дозволяє досягти таких цілей:

формування позитивного середовища в колективі: зростає рівень довіри, взаємопідтримки та згуртованості;

підвищення мотивації та залученості працівників: лояльний персонал працює продуктивніше і з більшою ініціативою;

зміцнення HR-бренду: працівники стають «амбасадорами» підприємства, що підвищує його привабливість на ринку праці;

зниження внутрішніх конфліктів та плинності кадрів: покращується атмосфера в організації, зменшується витік досвідчених працівників;

підтримка змін та інновацій: сприятливе внутрішнє середовище полегшує впровадження нововведень [2; 7; 12; 29].

Для створення позитивного внутрішнього іміджу підприємства необхідне впровадження комплексу управлінських рішень:

корпоративні комунікації: регулярне та прозоре інформування персоналу про стратегії, досягнення, зміни та новини компанії сприяє довірі;

культура зворотного зв'язку: створення умов, за яких працівники можуть відкрито висловлювати думки й отримувати реакцію від керівництва;

система нематеріального стимулювання: визнання заслуг, моральне заохочення, розвиток талантів, кар'єрне зростання;

розвиток корпоративної культури: чітко сформовані цінності, традиції, соціальні заходи, що об'єднують персонал навколо спільної мети;

професійне навчання та розвиток: інвестування в розвиток

співробітників свідчить про зацікавленість компанії у персоналі;

лідерство та управлінський стиль: поведінка керівника є ключовим фактором у формуванні довіри та емоційного сприйняття організації [1; 9].

Незважаючи на важливість теми, підприємства часто стикаються з труднощами у формуванні внутрішнього іміджу:

недостатність уваги до внутрішніх комунікацій;

формалізм у політиках мотивації й розвитку персоналу;

авторитарний стиль управління, який викликає відчуження;

конфлікти між підрозділами або керівництвом і працівниками;

ігнорування потреб та ініціатив працівників;

подолання цих викликів потребує стратегічного підходу до управління персоналом і створення корпоративної ідентичності.

Внутрішній імідж підприємства відображає узагальнене ставлення працівників до компанії, в якій вони працюють. Саме персонал є головним джерелом поширення інформації про підприємство за його межами. Ключовими чинниками, що впливають на внутрішній імідж, є система набору та навчання кадрів, оцінювання їхньої діяльності за визначеними критеріями, характер взаємин між керівництвом і працівниками, механізми заохочення та соціальної підтримки, корпоративний стиль, стан здоров'я співробітників, а також сприйняття умов праці та життя в трудовому колективі [26; 30].

Проаналізувавши наукові праці дослідників у сфері управління іміджем, можемо виділити взаємопов'язанні чинники, під впливом яких формується внутрішній імідж підприємства (табл. 1.1).

З метою ефективного управління внутрішнім іміджем підприємства необхідно чітко усвідомлювати основні фактори, що на нього впливають. Усі ці фактори в комплексі формують загальну картину того, як працівники сприймають своє підприємство, чи асоціюють вони себе з його місією, чи готові вкладати свої зусилля у досягнення спільних цілей. Таким чином, кожен з цих факторів відіграє ключову роль у створенні стійкого

позитивного внутрішнього іміджу.

Таблиця 1.1

Основні чинники формування внутрішнього іміджу підприємства [2; 23]

Чинник	Зміст
Корпоративна культура	Спільні цінності, норми, традиції, корпоративна символіка
Стиль керівництва	Ступінь авторитарності, залучення персоналу до рішень
Умови праці	Комфорт, безпека, гнучкість графіка
Комунікації	Наявність зворотного зв'язку, відкритість керівництва
Система мотивації	Справедлива винагорода, соціальні бонуси, премії
Кар'єрне зростання	Навчання, підвищення кваліфікації, внутрішній конкурс посад

На основі системного аналізу та узагальнення наукових джерел можна дійти висновку, що імідж підприємства складається з двох взаємопов'язаних складових: зовнішньої та внутрішньої. Ці елементи не існують окремо, оскільки ефективне формування позитивного іміджу та його успішне управління можливі лише за умови їх узгодженої взаємодії. Складові внутрішнього іміджу підприємства подано на рис. 1.3.

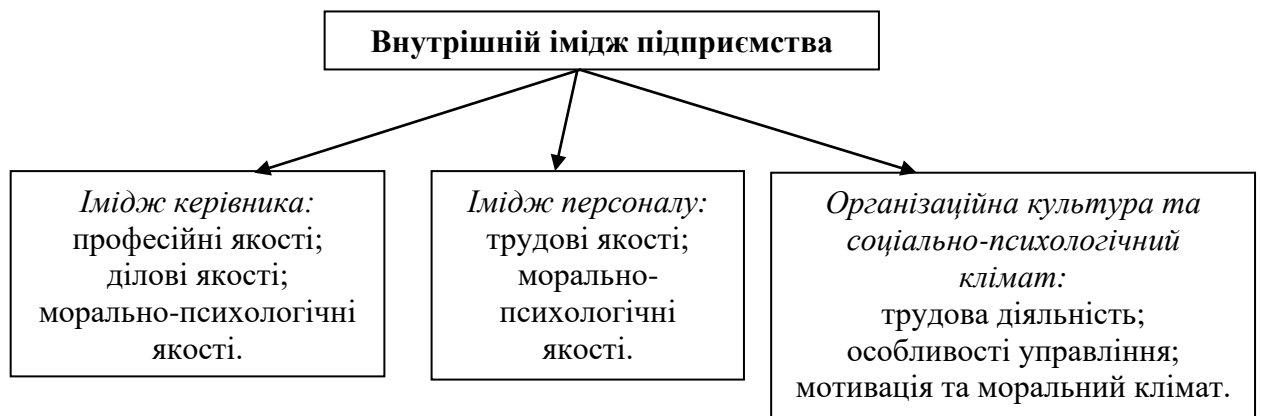


Рис. 1.3. Структура внутрішнього іміджу підприємства [11]

Імідж керівника формується загалом на основі уявлень про його професійні здібності, установки, систему цінностей, соціально-психологічні риси та зовнішній вигляд. На сьогоднішній день багато організацій недостатньо уваги приділяють формуванню образу керівника, здатного ефективно впливати на колектив і здійснювати результативне управління.

Імідж персоналу відображає такі характеристики, як фізичні та

психофізіологічні дані, соціальні риси, рівень культури, професіоналізм, особисті якості, а також візуальні й аудіальні особливості.

Корпоративна культура, стиль діяльності, соціально-психологічний клімат і сприйняття працівниками умов праці як комфортних і надійних формують вагомий потенціал для створення позитивного іміджу організації.

Інструментарій управління внутрішнім іміджем включає комплекс заходів, що охоплюють внутрішню комунікацію, управління людськими ресурсами, корпоративну соціальну відповідальність. Як зазначає Т. Котляр, «ефективне управління іміджем неможливе без активної участі персоналу у формуванні корпоративної ідентичності» [14]. (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Інструменти управління внутрішнім іміджем підприємства [14]

Управління цими інструментами повинно здійснюватися системно та цілеспрямовано, з урахуванням індивідуальних потреб працівників. Застосування зазначених інструментів потребує системного підходу, що поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з щоденною управлінською практикою.

На основі порівняльного аналізу та узагальнення різних підходів до формування внутрішнього іміджу організації, доцільно запропонувати власну модель створення позитивного внутрішнього іміджу з урахуванням актуальної практики проектного управління. Запропоновано виокремити сім послідовних етапів (табл. 1.2), кожен із яких включає дві ключові складові, що конкретизують необхідні організаційні дії для реалізації відповідного етапу.

**Етапи формування та управління позитивним
внутрішнім іміджем підприємства [37]**

Етап	Зміст етапу
1. Етап формування організаційних установок	1.1. Визначення цілей формування внутрішнього іміджу організації. 1.2. Корекція цілей формування внутрішнього іміджу з цілями зовнішнього іміджу організації
2. Методологічний етап	2.1. Визначення принципів, методології, форм створення внутрішнього іміджу організації. 2.2. Визначення методик та технік формування внутрішнього іміджу організації
3. Діагностичний етап	3.1. Діагностичні заходи 3.2. Визначення ключових компонентів внутрішнього іміджу організації
4. Інструментальний етап	4.1. Розробка програм та планів формування внутрішнього іміджу організації 4.2. Визначення керівників та співробітників, відповідальних за реалізацію заходів щодо формування внутрішнього іміджу організації
5. Практичний етап	5.1. Реалізація програм та планів щодо формування внутрішнього іміджу організації 5.2. Нормативне закріплення обов'язків щодо контролю внутрішнього іміджу організації та його управління
6. Контрольний етап	6.1. Здійснення управлінського контролю за формуванням внутрішнього іміджу організації 6.2. Оцінка результатів формування внутрішнього іміджу
7. Етап оперативного управління	7.1. Моніторинг стану внутрішнього іміджу організації 7.2. Оперативне коригування внутрішнього іміджу з урахуванням особливостей та проблем розвитку організації; коригування внутрішнього іміджу із зовнішнім іміджем організації

Кожен із етапів формування внутрішнього іміджу підприємства виконує відповідну функцію, яка логічно впливає з його назви – зокрема, це настановча, методологічна, діагностична, інструментальна, практична, контрольна функції та функція оперативного управління. Включення останньої є особливо важливим, оскільки після оцінки ефективності сформованого іміджу виникає потреба в розробці механізмів його підтримки й коригування. Враховуючи високу динамічність внутрішнього іміджу та його чутливість до ситуативних і зовнішніх впливів, на етапі оперативного управління необхідно регулярно проводити моніторинг, що надає керівництву актуальну інформацію про зміни в уявленнях і настроях

співробітників підприємства [6; 25].

Важливою рисою даного підходу є впровадження в процес управління іміджем підприємства заходів, спрямованих на контроль узгодженості між внутрішнім і зовнішнім іміджем. Їхня невідповідність може спричинити додаткові організаційні труднощі та звести нанівець зусилля з формування іміджу через суперечливість у сприйнятті організації. Це, своєю чергою, знижує рівень довіри цільової аудиторії до інформації про діяльність підприємства [9; 32].

Таким чином, внутрішній імідж – це не лише образ підприємства в очах персоналу, а й важливий стратегічний інструмент управління організаційною ефективністю. Позитивний внутрішній імідж сприяє зміцненню командного духу, зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації та продуктивності праці. Ефективне управління ним потребує комплексного підходу з урахуванням багатьох взаємопов'язаних чинників: культури, комунікацій, мотивації, соціального пакету та перспектив розвитку персоналу. Отже, внутрішній імідж є важливим елементом загальної стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є українське підприємство харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві та реалізації пива і безалкогольних напоїв. Товариство розташоване в місті Полтава.

Засновником є Фонд комунального майна Полтавської обласної ради депутатів. Підприємство було створене на основі Полтавського пивоварного заводу, який розпочав свою діяльність у 1965 році. У період СРСР завод входив до складу Полтавського пивного об'єднання «Укрхарчопром». До середини 1980-х років завод спеціалізувався виключно на виробництві пляшкового та розливного пива. У 1985 році був збудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв із потужністю до 470 тисяч декалітрів на рік.

Із 1998 року підприємство почало співпрацю з німецькими фахівцями компанії «Kaltenberg». Наприкінці 1990-х було запущено автоматизовану лінію для розливу продукції в КЕГ-тару з потужністю 50 КЕГ на годину.

У 2000 році пивзавод був відзначена золотою медаллю в Парижі за стійкість і здатність адаптуватися в умовах економічної кризи. Генеральному директору було вручено персональну нагороду за внесок у розвиток стратегічного менеджменту, а також відзнаку «Золотий Меркурій».

У 2001 році було введено в експлуатацію ще одну лінію розливу в КЕГ-тару потужністю 120 КЕГ на годину. Того ж року відкрився новий виробничий цех, у якому реалізовано сучасні технології розливу. Згодом у цьому цеху встановили додаткову лінію для розливу пива в ПЕТ-пляшки й діжки, що стали фірмовим знаком підприємства. Потужність лінії – 36 тисяч пляшок на годину. У результаті модернізацій завод досяг річного обсягу виробництва в 2,5 млн декалітрів.

У 2003 році було завершено будівництво варильного цеху від німецької компанії «Hurrmann AG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння. У червні 2010 року пивзавод вперше в Україні здійснив розлив продукції в одноразовий ПЕТ-КЕГ.

У 2011 році на підприємстві проведено масштабну реорганізацію структур, оновлення виробничих потужностей, а також впроваджено нові підходи до управління й стратегічного розвитку. Основним напрямом товарної політики стало об'єднання всієї продукції під єдиним брендом – «Полтава».

У 2012 році підприємство запустило новий варильний цех з автоматизованим управлінням процесом. Продовжився рестайлінг продукції: оновлено дизайн лінійки «Полтава», розширено асортимент за рахунок випуску безалкогольних соковмісних напоїв, квасу, а також представлено нову фірмову пляшку.

Пиво, що виробляється на полтавському пивзаводі, виготовляється за класичною технологією природного бродіння з використанням натуральних якісних інгредієнтів. Вирішальну роль у формуванні смаку відіграє м'яка артезіанська вода, яку видобувають із власних свердловин. Продукція підприємства неодноразово відзначалась золотими медалями на національних і міжнародних професійних конкурсах.

Основною сферою діяльності підприємства є виробництво та реалізація пива, безалкогольних напоїв і солоду. У харчовій промисловості пивоваріння вважається сезонним напрямом, оскільки попит на продукцію суттєво залежить від пори року. Найбільше споживання пива припадає на літній період, а також на святкові дні. Пік продажів традиційно спостерігається з квітня до жовтня, з максимумом у травні–липні, коли реалізується до 60% річного обсягу виробництва. Сезонні коливання мають значний вплив на діяльність підприємства: влітку обсяги виготовлення пива й безалкогольних напоїв зростають у кілька разів порівняно з зимовим періодом. Виробництво квасу здійснюється виключно в теплу пору року.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом провадження виробничої, торговельної, посередницької та іншої діяльності відповідно до чинного законодавства та положень Статуту. Основне завдання компанії полягає у випуску продукції, що відповідає потребам споживачів, з метою досягнення максимально можливого прибутку.

Місією підприємства є сприяння економічному розвитку держави шляхом задоволення потреб населення в якісних споживчих товарах, забезпечення прибутковості для акціонерів і створення справедливих умов праці для персоналу.

Конкурентна перевага пивзаводу полягає у здешевленні товарів за рахунок відсутності посередників і додаткових націнок, ефективній рекламній стратегії та високому рівні професіоналізму працівників.

Організаційна структура управління досліджуваного підприємства є лінійно-функціональною (додаток А). Така структура базується на принципі єдиноначальності, чіткому розподілі управлінських функцій між структурними підрозділами, а також на раціональному поєднанні централізованого та децентралізованого підходів. Досвід використання подібної моделі управління засвідчив її ефективність у тих випадках, коли адміністративний апарат виконує стандартні, стабільні та часто повторювані функції. Однак успішна робота за такої структури можлива лише за умови рівномірного розвитку всіх підрозділів підприємства. У реальних умовах це не завжди можливо, що призводить до певної інерційності управлінської системи та її слабкої чутливості до змін у зовнішньому середовищі.

Організаційна структура пивзаводу охоплює як виробничі підрозділи, так і органи управління, які забезпечують функціонування підприємства як самостійного суб'єкта господарювання.

Потенційні ризики для пивзаводу можуть виникати через дефіцит сировини, скорочення попиту на продукцію або втрату ділової репутації. У зв'язку з цим надзвичайно важливо систематично оцінювати як переваги, так і вразливі місця підприємства, а також аналізувати діяльність конкурентів.

Застосування SWOT-аналізу (табл. 2.1) дозволяє обґрунтовано розробити ефективну стратегію подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація виробничого обладнання та технологічної бази. 2. Забезпечення стабільності та досягнення економічного зростання підприємства. 3. Розробка та запуск нових видів продукції, зокрема нових сортів пива та квасу. 4. Освоєння нових ринкових ніш і вихід на альтернативні сегменти ринку. 5. Зростання споживчого інтересу до продукції підприємства. 6. Потенціал для залучення інвестицій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальше зростання цін на сировину, зумовлене економічною нестабільністю. 2. Високі бар'єри для входу на нові ринки та сильна конкуренція в цих сегментах. 3. Економічна нестабільність у країні. 4. Часті зміни у законодавстві, що ускладнюють планування діяльності. 5. Високий рівень конкуренції в галузі. 6. Військові дії в Україні, що суттєво впливають на бізнес-середовище.
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформований позитивний імідж продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. 2. Вигідне географічне розташування поблизу залізничних та автомобільних шляхів. 3. Достатній технічний потенціал для освоєння нових виробничих напрямків. 4. Продукція має вищу якість у порівнянні з деякими конкурентами. 5. Сучасна та ефективна технологічна база. 6. Надійні стосунки з постачальниками сировини. Наявність значних складських запасів готової продукції, реалізація яких може забезпечити додаткові кошти. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність чіткого визначення стратегічних пріоритетів підприємства. 2. Недостатня визначеність у стратегічному управлінні, що призводить до неефективності. 3. Брак молодих і кваліфікованих кадрів у сфері економіки. 4. Відсутність інноваційних досліджень у сфері технологій. 5. Обмежена виробнича спеціалізація, що ускладнює диверсифікацію продукції. 6. Недостатній рівень маркетингових досліджень і слабе розуміння потреб цільової аудиторії.

На основі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства методом SWOT-аналізу складемо матрицю SWOT (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу підприємства

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище		
		Можливості (6)	Загрози (6)
	Сильні сторони (7)	Поле С і М (13)	Поле С і З (13)
	Слабкі сторони (6)	Поле Сл М (12)	Поле Сл З (12)

На основі отриманих результатів SWOT-аналізу можна зробити висновок, що зовнішнє середовище діяльності пивзаводу є досить

нестабільним, що спричиняє низку ризиків для ведення господарської діяльності. Незважаючи на це, підприємство намагається мінімізувати вплив негативних факторів або принаймні зберегти наявні позиції, обираючи стратегію обмеженого зростання (так звану стратегію стабілізації). Такий підхід зазвичай притаманний великим компаніям, які вже мають міцні позиції на ринку, демонструють стабільний рівень прибутковості та продажів, і зосереджуються на підтриманні досягнутого рівня протягом тривалого періоду. Стратегію стабілізації зазвичай застосовують підприємства з усталеними виробничими процесами, продукція яких перебуває на етапі зрілості життєвого циклу, а керівництво задоволене поточними результатами. У таких умовах обмежене зростання найчастіше зумовлюється впливом інфляційних процесів.

До ключових викликів, з якими стикається підприємство, належать висока ринкова конкуренція, перенасичення ринку та скорочення його загальної місткості. У той час як частка великих гравців поступово зменшується, локальні виробники, навпаки, нарощують свою присутність. Основними конкурентами пивзаводу є ПрАТ «АбінБев Ефес Україна», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь» і «Перша Приватна Броварня». У відповідь на це підприємство змушене шукати нові канали збуту, впроваджувати сучасні технології, оновлювати продуктову лінійку та вдосконалювати маркетингову політику.

Важливу роль у забезпеченні ефективної роботи відіграє грамотне управління господарською діяльністю, від якого залежить здатність підприємства фінансувати виробничі процеси та розвиток. Для повної картини доцільно також провести аналіз системи управління персоналом (табл. 2.3).

Аналіз кадрової структури за період 2022-2024 років показав, що чисельність працівників залишалася практично стабільною з незначними коливаннями. Кількість управлінського персоналу зросла з 28 осіб у 2022 році до 29 у 2024-му.

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2022-2024 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024		(+) (-)	%
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	28	10,21	29	10,5	29	10,6	1	3,6
керівники	10	3,65	10	3,62	10	3,66	-	-
спеціалісти	17	6,20	18	6,52	18	6,58	1	5,9
технічні працівники	1	0,36	1	0,36	1	0,36	-	-
Виробничий персонал	246	89,79	247	89,5	244	89,4	(2)	0,8
Разом	274	100,00	276	100,00	273	100,00	(1)	-

Загальна чисельність співробітників пивзаводу протягом аналізованого періоду практично не змінилася – у 2024 році вона скоротилася лише на одну особу порівняно з 2022 роком.

Оцінка господарських результатів за досліджуваний період подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників господарської діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+ / -	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	664775	677951	745638	80863	12,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	230031	211761	240987	10956	4,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	434744	466190	504696	69952	16,1
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	105795	109669	85735	(20060)	(19,0)
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	81457	84384	58953	(22504)	(27,6)
Рівень рентабельності, %	18,7	18,1	11,7	(7,0)	x

Згідно з розрахунками (табл. 2.4), у 2024 році відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції на 12,2 %, водночас спостерігалось зниження чистого прибутку на 27,6 % порівняно з 2022 роком. Крім того,

собівартість реалізованої продукції збільшилася на 16,1 %.

У цілому підприємство демонструє ознаки сталого розвитку, зберігаючи фінансову стійкість і спроможність своєчасно виконувати як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання завдяки ефективному використанню наявних ресурсів.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи буде проведено аналіз управління внутрішнім іміджем досліджуваного підприємства.

2.2. Аналіз управління іміджем підприємства

Пивзавод – одне з провідних підприємств пивоварної галузі України. Його діяльність охоплює виробництво та реалізацію пива, сидру, безалкогольних напоїв, а також солоду. Підприємство функціонує на ринку понад 130 років та має сталі виробничі традиції, технологічну базу, сформовану корпоративну культуру та визнаний бренд.

Імідж підприємства – це результат цілеспрямованої діяльності щодо формування позитивного уявлення про компанію серед зовнішніх та внутрішніх аудиторій. Успішне управління іміджем забезпечує зміцнення конкурентних позицій, підвищення лояльності споживачів і працівників, а також створення довготривалої ділової репутації.

У досліджуваному підприємстві іміджем управляють не на формалізованому рівні, тобто відсутня чітко визначена структура чи спеціалізований підрозділ, відповідальний саме за іміджеву політику. Натомість цими функціями частково займається відділ маркетингу, PR-напрямок виконується епізодично.

Організаційні аспекти іміджевого управління подано у табл. 2.5.

Як видно з даних табл. 2.5, управління іміджем носить переважно інтуїтивний характер. Пивзавод не має комплексного підходу до репутаційного менеджменту, а тому реагує на події ситуативно, а не проактивно.

Організаційна характеристика іміджевого управління у підприємстві

Параметр	Характеристика
Відповідальний підрозділ	Відділ маркетингу
Наявність іміджевої стратегії	Відсутня в письмовому вигляді
Робота з внутрішнім іміджем	Часткова, через HR-заходи
Комунікація з зовнішнім середовищем	Обмежена (соцмережі, участь у подіях)
Рекламна активність	Нерегулярна, здебільшого сезонна
Зовнішній PR	Використовується ситуативно

Управління іміджем у досліджуваному підприємстві здебільшого базується на трьох напрямках:

продуктова якість – головний чинник довіри до бренду;

соціальна активність – пивзавод бере участь у місцевих подіях, підтримує культурні ініціативи;

маркетинг та реклама – використовуються спорадично, без комплексної програми.

Управління іміджем у досліджуваному підприємстві здійснюється переважно несистемно. Імідж підтримується за рахунок якісної продукції та позитивної регіональної репутації, однак потребує структурованого підходу, стратегічного планування та активної комунікаційної політики. Формування цілісного іміджу повинно стати важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

На сьогодні підприємство впевнено утримує позиції одного з лідерів серед виробників пива в Україні. Його основну продукцію складають кілька брендів пива, а також сидри й безалкогольні напої. Асортимент постійно оновлюється та розширюється, що свідчить про активний розвиток і орієнтацію на актуальні запити споживачів.

У продуктовому портфелі пивзаводу налічується 25 видів пива, декілька різновидів сидру, 14 позицій безалкогольних напоїв і квас. Кожен напій вирізняється збалансованим смаком та ароматом. У виробництві представлені різні типи пива – світле, темне, міцне й «живе».

Після зміни керівництва у 2008 році вдалося відновити виробництво

популярних сортів пива, які користувалися попитом ще до реорганізації підприємства у ПрАТ «Міллер-Брендз Україна». Серед них – «Жигулівське», «Ризьке», «Ячмінний колос», «Ай-Нікола» та добре знане темне пиво «Диканські вечори».

З метою підкреслення традиційної якості й автентичності смаку, при розробці дизайну пляшки було використано образ пивної бочки як символ. Новий дизайн одразу викликає асоціації з класичним пивом для справжніх поціновувачів. Завдяки цьому оновлений вигляд упаковки зробив продукцію більш впізнаваною та привабливою, що позитивно вплинуло на рівень попиту.

Формування зовнішнього іміджу пивзаводу ґрунтується на елементах візуальної айдентики – логотипі, кольоровій палітрі, дизайні етикеток – а також на активній рекламній діяльності, участі у виставках, конкурсах, партнерських та спонсорських ініціативах.

Підприємство активно комунікує зі споживачами через офіційний сайт та сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram), де регулярно публікується інформація про новинки, акції та соціальні проєкти. Окрему увагу приділено позиціонуванню продукції як натуральної, виготовленої за класичними рецептами з високоякісних інгредієнтів.

На вебсайті пивзаводу представлена обов'язкова до публікації інформація, а також:

- опис асортименту продукції;
- відомості для потенційних дистриб'юторів щодо умов співпраці;
- новини про діяльність підприємства;
- контактна інформація.

Втім, сайт не містить інформації про експортну діяльність, що з точки зору маркетингу є недоліком. Крім того, ресурс недостатньо орієнтований на бізнес-аудиторію – потенційних дистриб'юторів, оптових партнерів і представників торговельних мереж, які можуть зацікавитися співпрацею з надійним виробником.

Щодо контенту для роздрібних споживачів, то окрім короткої історичної довідки, відповідна інформація або взагалі відсутня, або подана в незручному для сприйняття форматі та розміщена в важкодоступних розділах сайту, які не викликають інтересу у звичайного користувача.

Натомість підприємство підтримує активну сторінку у Facebook, де користувачі можуть залишати відгуки. Це дає змогу підтримувати ефективний зворотний зв'язок із цільовою аудиторією.

Участь у міжнародних конкурсах відіграє значну роль у формуванні позитивного зовнішнього іміджу компанії. Отримані нагороди підтверджують високу якість продукції, підвищують рівень довіри споживачів і зміцнюють репутацію бренду на ринку.

Зовнішній імідж підприємства – це уявлення про компанію, яке сформувалося у свідомості споживачів, партнерів, інвесторів, ЗМІ та громадськості загалом.

Для аналізу зовнішнього іміджу підприємства розглянемо такі основні складові (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Елементи зовнішнього іміджу підприємства

Елемент іміджу	Характеристика
Візуальна ідентичність	Стилізований логотип, фірмові кольори, впізнаваний дизайн упаковки
Якість продукції	Висока якість, стабільний смак, відповідність стандартам
Брендинг і реклама	Обмежена активність у всеукраїнських ЗМІ, сильний локальний вплив
Взаємодія з клієнтами	Підтримка контактів через соцмережі, але відсутність омніканальної стратегії
Суспільна відповідальність	Підтримка місцевих подій, благодійність, екологічні ініціативи
Репутація серед споживачів	У регіоні сприймається як традиційний якісний бренд, асоціюється з місцевим виробником

Зовнішній імідж пивзаводу характеризується стабільністю, позитивним сприйняттям у локальному середовищі, високим рівнем довіри до бренду та якості продукції. Водночас існує потреба у посиленні маркетингової та комунікаційної активності, зокрема через онлайн-канали, що дозволить вийти за межі регіонального впливу та підвищити конкурентоспроможність

на національному рівні.

Внутрішній імідж підприємства – це сукупне уявлення працівників про свою організацію, що формується на основі корпоративної культури, стилю управління, умов праці, системи мотивації та комунікацій.

Внутрішній імідж на підприємстві відіграє важливу роль у формуванні лояльності персоналу, зміцненні корпоративної ідентичності та підвищенні мотивації працівників. Він включає уявлення працівників про підприємство, атмосферу в колективі, стиль управління, а також рівень турботи про працівників.

Для аналізу внутрішнього іміджу підприємства було проведено опитування серед співробітників, а також проаналізовано кадрові документи, політики з управління персоналом та корпоративні ініціативи.

Було опитано 40 працівників різних структурних підрозділів. Метою опитування було виявлення рівня задоволеності працею, довіри до керівництва, мотивації та сприйняття підприємства як роботодавця. Результати опитування щодо внутрішнього іміджу підприємства подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати опитування щодо внутрішнього іміджу підприємства

Питання	Варіанти відповіді	% респондентів
Як Ви оцінюєте атмосферу в колективі?	Позитивна	72%
Чи довіряєте Ви керівництву підприємства?	Частково довіряю	55%
Як оцінюєте можливості кар'єрного зростання?	Обмежені	60%
Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?	Нерегулярна, ситуативна	48%
Як Ви оцінюєте імідж компанії всередині колективу?	Стабільно позитивний	68%
Чи хотіли б Ви працювати тут тривалий час?	Так, за умови покращення мотивації	66%

Більшість працівників позитивно оцінюють атмосферу в колективі та загальний імідж компанії, проте зазначають проблеми з кар'єрним зростанням, зворотним зв'язком та системною підтримкою з боку

керівництва.

На підприємстві діє система матеріального стимулювання, зокрема премії, надбавки за якість, одноразові заохочення.

Проте система нематеріального стимулювання слабо розвинена – відсутні регулярні тренінги, командоутворювальні заходи або індивідуальні програми розвитку.

Оцінка ключових аспектів внутрішнього іміджу підприємства за результатами опитування персоналу подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ключових аспектів внутрішнього іміджу підприємства за результатами опитування персоналу (2024 рік, n = 50 осіб)

Критерій оцінки	Середній бал (за 5-бальною шкалою)	Коментар
Умови праці	4,1	Виробництво добре оснащене, наявні зони відпочинку
Система мотивації	3,4	Є премії, але відсутня гнучкість у винагородах
Відносини з керівництвом	3,9	Загалом доброзичлива атмосфера, але є вертикальна дистанція
Можливості кар'єрного зростання	3,2	Існує певна закритість у просуванні персоналу
Корпоративна культура	4,0	Відчувається корпоративний дух, традиції підтримуються

Для всебічної оцінки управління внутрішнім іміджем досліджуваного підприємства проведемо аналіз її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.9).

На основі проведеного аналізу було виявлено декілька зон, що потребують удосконалення:

низький рівень персоніфікованої мотивації (працівники зазначають, що поточна система преміювання орієнтована переважно на загальні показники, без урахування особистих досягнень);

слабка кадрова мобільність (практика внутрішнього просування по службі розвинена недостатньо, що знижує мотивацію персоналу до професійного зростання);

недостатній зворотний зв'язок (спостерігається обмежена практика відкритих комунікацій між керівництвом і рядовими працівниками, що впливає на довіру і залучення).

Таблиця 2.9

Аналіз управління внутрішнім іміджем підприємства

Можливості	Загрози
1. Упровадження сучасних HR-практик. 2. Формування корпоративної культури. 3. Залучення молодих спеціалістів.	1. Зростання плинності кадрів. 2. Погіршення мотивації персоналу. 3. Зниження рівня довіри до керівництва.
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Впізнаваний бренд. 2. Лояльний персонал. 3. Стабільна організаційна структура.	1. Слабкий розвиток нематеріального стимулу. 2. Недостатній розвиток внутрішніх комунікацій. 3. Відсутність системи кар'єрного розвитку

Таким чином, іміджева політика – це цілеспрямована та системна діяльність підприємства, що має на меті формування, підтримку та розвиток позитивного сприйняття компанії як серед зовнішніх, так і внутрішніх цільових аудиторій. Для пивзаводу вона виступає важливою складовою загальної маркетингової та управлінської стратегії. Саме завдяки їй підвищується довіра до бренду, зміцнюється лояльність споживачів і забезпечується стабільність ринкових позицій.

Отже, управління внутрішнім іміджем у досліджуваному підприємстві має позитивні передумови, однак потребує удосконалення в напрямку стратегічного HR-менеджменту. Зокрема, актуальним є розвиток:

внутрішніх комунікацій;

системи кар'єрного росту;

програм нематеріального стимулювання;

інструментів зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

Підвищення якості внутрішнього іміджу сприятиме не лише зменшенню плинності кадрів, а й посиленню корпоративної ідентичності, конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та підвищенню загальної ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сьогодення управління внутрішнім іміджем пивзаводу набуває стратегічного значення як складова системи управління персоналом, оскільки сприяє розкриттю прихованого потенціалу організації. Такі аспекти діяльності працівників, як ініціативність, зацікавленість у результатах праці, професійне зростання та взаємопідтримка в колективі, не завжди можуть бути стимульовані виключно матеріальним заохоченням – зарплатою, бонусами чи преміями. Сучасні працівники часто надають перевагу роботі в колективі з комфортною атмосферою, навіть якщо рівень оплати праці дещо нижчий. Тому турбота про внутрішній імідж підприємства є запорукою залучення до команди висококваліфікованих і професійно зрілих фахівців, які цінують себе, колег і корпоративну культуру загалом.

Варто зазначити, що науковці трактують внутрішній імідж організації як «психологічне ставлення і сприйняття організації її внутрішніми учасниками – співробітниками, управлінцями, акціонерами, власниками, а також представниками керуючих структур» [38]; як «внутрішнє фокусування» [40]; або як засіб формування унікальності організації серед конкурентів [42].

Отже, ключова відмінність внутрішнього іміджу від зовнішнього полягає у його цільовій аудиторії – ним є виключно учасники самої організації. Таким чином, внутрішній імідж можна визначити як комплексне уявлення про компанію з погляду її працівників, що охоплює всі аспекти – від управлінських і виробничих процесів до психологічної атмосфери, інформаційної культури та міжособистісної взаємодії.

Зазначимо, що внутрішній імідж досліджуваного підприємства – це сукупність уявлень і ставлення працівників до свого місця роботи, корпоративної культури, керівництва, колективу та умов праці. Формування

позитивного внутрішнього іміджу безпосередньо впливає на рівень мотивації персоналу, продуктивність праці, задоволеність роботою та лояльність працівників до пивзаводу.

Аналіз стану внутрішнього іміджу пивзаводу, проведений у попередньому розділі, дозволив виявити низку проблем:

слабка внутрішня комунікація;

відсутність прозорої системи визнання й заохочення персоналу;

недостатній розвиток корпоративної культури;

відчуття «дистанції» між керівництвом і працівниками.

У зв'язку з цим, запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення внутрішнього іміджу підприємства (рис. 3.1).

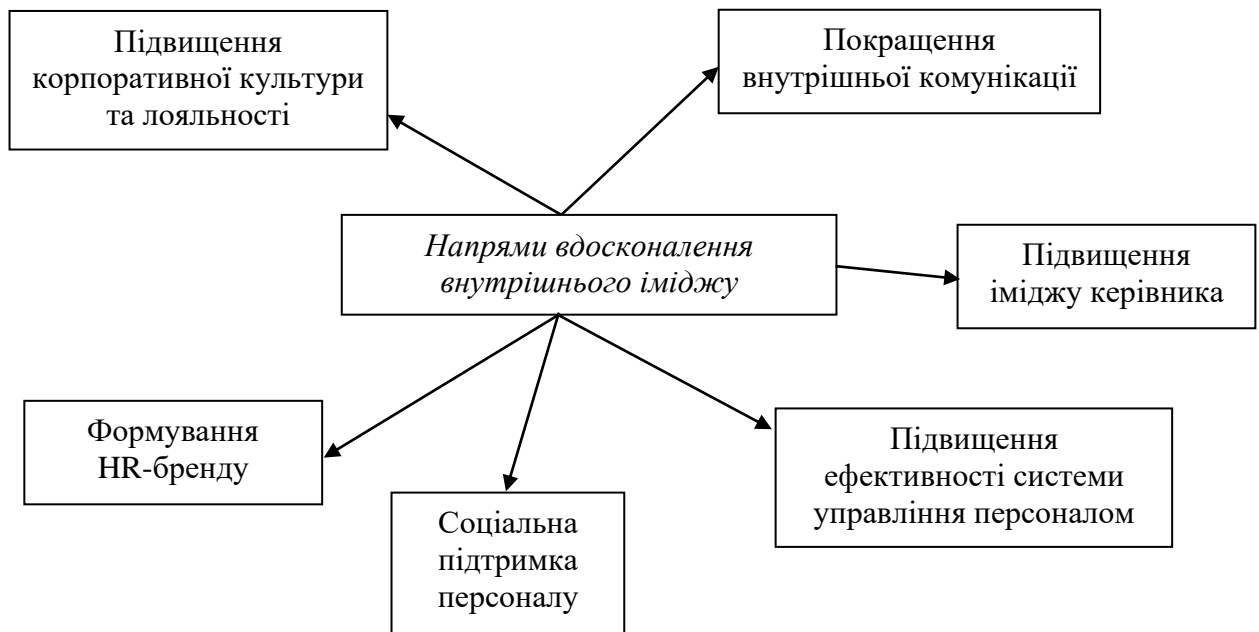


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення внутрішнього іміджу підприємства

Упровадження внутрішніх комунікаційних платформ. Запровадження єдиної внутрішньої цифрової платформи (наприклад, корпоративного порталу або мобільного застосунку) дозволить оперативно доносити новини, зміни, результати, а також зворотний зв'язок від працівників.

З метою *підвищення ефективності системи управління персоналом* досліджуваного підприємства рекомендується проведення наступних заходів (рис. 3.2).

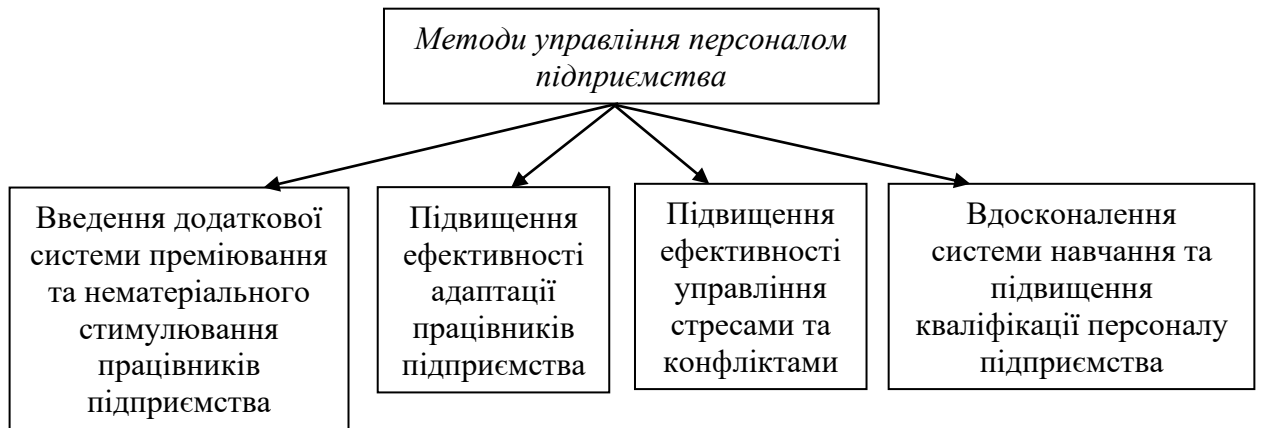


Рис. 3.2. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Розглянемо детальніше заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом у підприємстві.

Запровадження додаткової системи преміювання та нематеріального заохочення. З метою усунення незадоволеності працівників чинною системою стимулювання та підвищення їхньої мотивації до роботи, планується впровадити додаткові преміальні виплати. Основна мета преміювання – підвищення продуктивності праці через зростання коефіцієнта трудової участі. Розмір премії буде визначатися відповідно до фактичного приросту продуктивності праці – у разі зростання вона змінюватиметься пропорційно. Доцільно також розробити набір оціночних показників для визначення індивідуального внеску працівника, які впливатимуть на базовий коефіцієнт нарахування премії. Пропонується встановити норматив преміювання на рівні 10% від посадового окладу за кожне 12% зростання продуктивності праці.

До заходів нематеріального стимулювання пивзаводу належать:

організація корпоративного дозвілля: походи до театру, кіно;

спортивні заходи з колективом;

доступ до спортивної інфраструктури (тренажерні зали, басейни тощо);

відзначення найкращих працівників на дошці пошани у фойє

підприємства;

привітання співробітників із визначними подіями (дні народження, ювілеї, народження дітей, весілля тощо) на дошці оголошень;

регулярні зустрічі директора з працівниками для обговорення важливих рішень та залучення до управлінського процесу.

Підвищення ефективності адаптації нових працівників. Однією з актуальних проблем на підприємстві є висока плинність кадрів. Ефективна адаптація співробітників на новому робочому місці є важливою складовою кадрової політики підприємства. Вона сприяє швидшому залученню новачків до професійного та соціального середовища підприємства.

Для цього рекомендовано впровадити систему наставництва – досвідчені працівники допомагатимуть новачкам освоїти професійні завдання, контролюючи їхню діяльність і передаючи необхідні знання та навички безпосередньо в процесі роботи.

Управління стресовими ситуаціями та попередження конфліктів. Стреси та конфлікти негативно впливають на ефективність роботи персоналу. З метою зниження їхнього рівня пропонується організувати короткі тренінги з командоутворення, під час яких моделюватимуться типові конфліктні ситуації. Рекомендовано уникати проведення таких заходів у періоди пікового навантаження, як сезонні сплески чи напружені дні тижня. Варто зазначити, що самі тренінги можуть виконувати мотиваційну функцію, сприяючи розвитку особистих компетенцій працівників і підвищуючи їхню вартість як фахівців, що, у свою чергу, відкриває додаткові перспективи для кар'єрного зростання.

Удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для підвищення професійного рівня співробітників необхідно створити ефективну систему навчання. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні навчальні заходи, зокрема тренінги, семінари, курси. У випадку пивзаводу доцільно організувати навчання безпосередньо на території підприємства, без відриву від виробничого процесу.

Формування HR-бренду. Необхідно посилити імідж компанії як роботодавця. Сюди входять:

участь у ярмарках вакансій;

створення сторінки «Кар'єра» на сайті підприємства;

презентація корпоративного життя у соцмережах.

Покращення умов праці та соціальна підтримка. Важливим кроком є покращення побутових умов на виробництві, створення зон відпочинку, організація медичних програм та підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях.

Розвиток внутрішнього навчання та лідерства. Пропонується створити програму «Лідер всередині», яка дозволяє виявити таланти серед працівників та підготувати їх до кар'єрного росту. Це також покращує образ підприємства як організації, що інвестує у свій персонал.

З метою *підвищення іміджу керівника* запропоновано заходи за участю першої особи, що допоможе йому підвищити свій імідж в очах не тільки свої працівників, а і клієнтів та бізнес-партнерів (рис. 3.3).

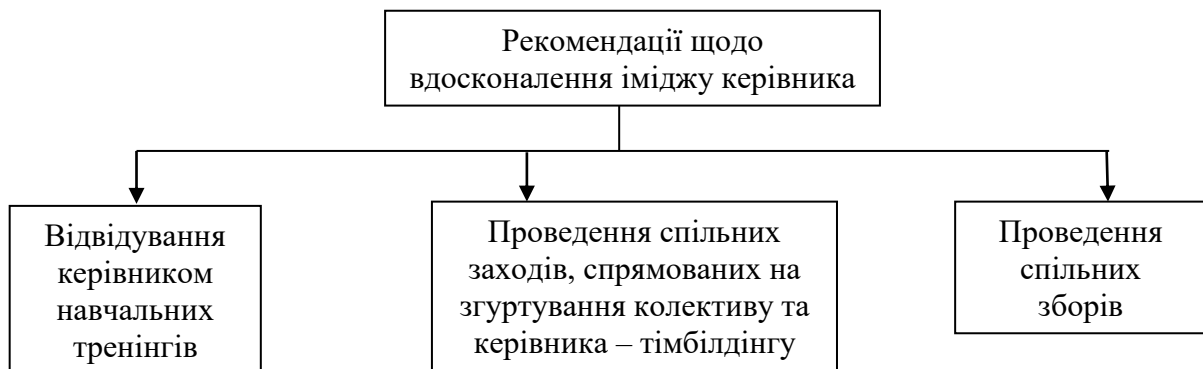


Рис. 3.3. Рекомендації щодо підвищення іміджу керівника підприємства

Визначення чинників, що впливають на формування та трансформацію внутрішнього іміджу пивзаводу, є одним із ключових напрямів дослідження в межах управління іміджем організації. Це дозволяє, по-перше, керівництву краще усвідомити глибинні причини виникнення деструктивних явищ у внутрішньому середовищі, а по-друге – розробити ефективні інструменти управління, зокрема програми з формування та підтримки позитивного

внутрішнього іміджу.

З огляду на зазначене, доцільно виділити низку чинників, які формують внутрішній імідж пивзаводу. Серед них – як зовнішні (об’єктивні) впливи, пов’язані з макро- та мікросередовищем, так і внутрішні чинники, до яких належать організаційні, управлінські та психологічні аспекти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Чинники, що впливають на формування позитивного
внутрішнього іміджу підприємства**

Зовнішні (позаорганізаційні) чинники	Внутрішні чинники		
	Організаційні чинники	Управлінські чинники	Психологічні чинники
– тиск зовнішнього економічного та ділового середовища пивзаводу – специфічні вимоги у сфері професійної діяльності; – вплив громадської думки щодо організації та публікацій у ЗМІ – сучасні нормативи та вимоги до організації робочого місця та офісів	– цінності та традиції; – вплив правил поведінки для працівників та механізмів корпоративного тиску на персонал; – тривалість функціонування організації на ринку, стаж роботи в ній персоналу; – вплив думки більшості співробітників та неформальних лідерів підприємства	– увага керівників до управління внутрішнім іміджем пивзаводу; – проведення моніторингу внутрішнього іміджу пивзаводу серед персоналу; – наявність дієвої програми роботи над формуванням та вдосконаленням внутрішнього іміджу; – системна кореляція внутрішнього та зовнішнього іміджу пивзаводу	– психологічний клімат у підрозділах підприємства; – процеси персоніфікації учасниками пивзаводу організаційних відносин; – вплив закономірностей соціального сприйняття; – етико-психологічні обмеження висловлювання думок працівниками

У цьому контексті для пивзаводу особливо важливим є упорядкування вже наявних напрацювань у сфері внутрішнього іміджу та розробка цілісної програми чи стратегії управління цим напрямом. Правильний вибір етапів та стратегічних рішень має визначальне значення для успішного впровадження технології формування внутрішнього іміджу, оскільки саме вони суттєво впливають на ефективність управлінських заходів.

Станом на сьогодні основні іміджеві зусилля пивзаводу зосереджено переважно на формуванні зовнішнього іміджу, тоді як питання внутрішнього

іміджу часто залишаються поза стратегічною увагою, вирішуючись епізодично та реактивно – лише в разі появи конфліктів чи внутрішніх дисбалансів. Такий підхід не відповідає засадам стратегічного управління і, зрештою, може посилити існуючі проблеми в організації.

У сучасних умовах саме формування внутрішнього іміджу має стати пріоритетним напрямом у системі управління персоналом, оскільки від цього залежить ефективне використання кадрових ресурсів, стабільність команди та загальна результативність компанії.

У підсумку можна зазначити, що внутрішній імідж – це узагальнений, комплексний образ організації в очах її співробітників, який відображає ключові організаційні процеси. Його формування має здійснюватися послідовно, з дотриманням чіткої стратегії, орієнтованої на потреби персоналу, розвиток соціального капіталу, зміцнення унікальних переваг організації, а також з урахуванням сучасного рівня технологічного забезпечення.

Підсумовуючи, зазначимо, що внутрішній імідж відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури та безпосередньо впливає на рівень лояльності персоналу до пивзаводу. У зв'язку з цим доцільно впровадити такі рекомендації:

розвиток внутрішньої комунікації: систематичне інформування працівників про актуальні події, досягнення компанії та її стратегічні плани;

зміцнення корпоративного духу: організація спільних заходів, святкових подій, спортивних і творчих змагань для підвищення командної згуртованості;

розширення мотиваційної системи: удосконалення механізмів преміювання, запровадження бонусів і заохочень за ініціативність і результативність;

підтримка професійного розвитку: організація навчальних програм, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та залучення співробітників до галузевих заходів;

поліпшення умов праці: модернізація робочих приміщень, створення комфортного та безпечного середовища, підтримка позитивного психологічного клімату в колективі.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

підвищити рівень задоволеності працівників роботою;

зміцнити лояльність персоналу до підприємства;

знизити плинність кадрів;

покращити якість внутрішньої комунікації;

створити привабливий HR-бренд на ринку праці.

Таким чином, удосконалення управління внутрішнім іміджем у досліджуваному підприємстві повинно базуватись на комплексному підході, що охоплює корпоративну культуру, комунікації, мотивацію та соціальну відповідальність. Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити імідж підприємства серед працівників, а й сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку праці, покращивши загальну ефективність організаційної діяльності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління внутрішнім іміджем підприємства» можна зробити наступні висновки:

1. Імідж підприємства – це узагальнене сприйняття компанії, яке складається у представників різних цільових груп під впливом їхнього особистого досвіду, емоційних вражень, отриманої інформації та взаємодії з брендом. Це уявлення може мати як позитивний, так і негативний характер, а процес його формування може бути як контрольованим, так і стихійним. Дослідження еволюції цього поняття показує, що з часом імідж перейшов від суто емоційного образу до повноцінного інформаційного інструменту, а в умовах цифрової трансформації став невід'ємною частиною стратегії онлайн-присутності підприємства.

Внутрішній імідж є складовою частиною загального іміджу підприємства, що формується у свідомості його працівників і визначає внутрішнє сприйняття організації. Він охоплює уявлення персоналу про підприємство як про місце праці, стиль керівництва, умови працевлаштування, систему цінностей, корпоративну культуру, перспективи професійного розвитку та ставлення керівництва до співробітників. Позитивний внутрішній імідж сприяє зміцненню командного духу, зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації та продуктивності праці. Ефективне управління ним потребує комплексного підходу з урахуванням багатьох взаємопов'язаних чинників: культури, комунікацій, мотивації, соціального пакету та перспектив розвитку персоналу. Отже, внутрішній імідж є важливим елементом загальної стратегії розвитку підприємства.

2. Пивзавод входить до числа провідних виробників пива, сидру та безалкогольних напоїв в Україні. Її діяльність організована за лінійно-функціональною структурою управління, що відповідає стратегічним цілям підприємства та є оптимальною для масового виробництва з постійним асортиментом і незначною варіативністю виробничих процесів.

Кадрова політика підприємства характеризується достатньою ефективністю. У період з 2022 по 2024 рік основні виробничі завдання виконувалися стабільним колективом, чисельність якого поступово зменшувалася. У цілому підприємство демонструє ознаки сталого розвитку, зберігаючи фінансову стійкість і спроможність своєчасно виконувати як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання завдяки ефективному використанню наявних ресурсів.

3. Іміджева політика – це цілеспрямована та системна діяльність підприємства, що має на меті формування, підтримку та розвиток позитивного сприйняття компанії як серед зовнішніх, так і внутрішніх цільових аудиторій. Для пивзаводу вона виступає важливою складовою загальної маркетингової та управлінської стратегії. Саме завдяки їй підвищується довіра до бренду, зміцнюється лояльність споживачів і забезпечується стабільність ринкових позицій.

Отже, управління внутрішнім іміджем пивзаводу має позитивні передумови, однак потребує удосконалення в напрямку стратегічного HR-менеджменту. Зокрема, актуальним є розвиток: внутрішніх комунікацій, системи кар'єрного росту, програм нематеріального стимулювання, інструментів зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

4. Удосконалення управління внутрішнім іміджем у досліджуваному підприємстві повинно базуватись на комплексному підході, що охоплює корпоративну культуру, комунікації, мотивацію та соціальну відповідальність. Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити імідж підприємства серед працівників, а й сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку праці, покращивши загальну ефективність організаційної діяльності.

Підвищення якості внутрішнього іміджу сприятиме не лише зменшенню плинності кадрів, а й посиленню корпоративної ідентичності, конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та підвищенню загальної ефективності діяльності.