

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**  
**за магістерською програмою професійного спрямування**  
**"Менеджмент організацій"**

**на тему: «ІМІДЖ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ**  
**ПІДПРИЄМСТВА ОБСЛУГОВУЮЧИЙ КООПЕРАТИВ «КОМУНАЛЬНИЙ**  
**РИНОК»**

**Виконавець:**

студент центру заочної форми навчання

**Кирпа Юлія Владиславівна** \_\_\_\_\_

/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор

**Кузнецова Інна Олексіївна** \_\_\_\_\_

/підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** В сучасних умовах ускладнення економічних процесів і постійно мінливих параметрів зовнішнього середовища намітилася тенденція підвищення ролі іміджевого інструментарію в стратегічній діяльності підприємств різних сфер господарювання.

Конкурентна складова на ринку комунальних послуг, з кожним роком розширюється, і стає все більш складною. Дослідження факторів, що впливають на підвищення конкурентоспроможності комунальних підприємств, свідчить про зростаючу роль іміджу організації в зміцненні конкурентних позицій. Ефективне управління в даному контексті полягає в здатності менеджменту підприємства сформулювати, сприятливий образ (імідж) організації в свідомості споживачів і продемонструвати їм свої позитивні відмінності від конкурентів.

Сформована до теперішнього часу сукупність технологій і прийомів забезпечення конкурентоспроможності комунальних підприємств характеризується фрагментарним підходом, відсутністю цілісної концепції маркетингових комунікацій і недостатнім використанням іміджевого інструментарію. Це зумовлює необхідність дослідження особливостей формування і просування іміджу комунального підприємства, актуалізує його роль в підвищенні конкурентних переваг на ринку комунальних послуг.

**Мета дослідження** Головною метою дослідження є підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку послуг шляхом покращення іміджу.

**Завдання дослідження:**

- з'ясувати сутність, зміст та особливості іміджу підприємства;
- дослідити конкурентоспроможність підприємства та її особливості;
- розглянути конкурентну стратегію та її зв'язок з іміджем;
- надати загальну характеристику ОК «Комунальний ринок»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити імідж підприємства;
- визначити основні шляхи оптимізації системи формування іміджу на підприємстві;
- розробити функціональну стратегію формування іміджу;
- здійснити оцінку ефективності запропонованої стратегії.

**Об'єкт дослідження** - це вплив іміджу на формування конкурентної стратегії.

**Предмет дослідження:** Іміджу ОК «Комунальний ринок» та формування конкурентної стратегії підприємства.

**Методи дослідження** В процесі розгляду теоретичних питань було застосовано цілий комплекс методів, направлений на досягнення поставленої мети та завдань. Зокрема для з'ясування дефініцій використано монографічний метод, метод порівняння, аналізу та синтезу. Розгляд зв'язку конкурентної стратегії з іміджем здійснювався за допомогою методу індукції та дедукції.

В процесі аналізу іміджу як складової конкурентоспроможності ОК «Комунальний ринок» використано методи горизонтального та вертикального аналізу, коефіцієнтний та факторний аналіз, методи експертних оцінок.

В процесі розробки напрямів покращення іміджу ОК «Комунальний ринок» як чинника конкурентної стратегії було використано метод прогнозування.

**Елементи наукової новизни.** В процесі дослідження дістало подальшого розвитку формування іміджу підприємства на засадах оцінки конкурентоспроможності, яка відображає врахування специфіки ринку послуг.

**Інформаційна база дослідження:** річна звітність за ОК «Комунальний ринок» встановленими формами за період діяльності з 2015 року по 2017 рік.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (88 найменувань) та 5-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 116 сторінок. Основний зміст викладено на 98 сторінках. Робота містить 36 таблиць, 20 рисунків.

**Публікації.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано 1 статтю: «Імідж як чинник конкурентної стратегії підприємства»// Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання економічних наук» (Київ 2018).

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІМІДЖУ ЯК ЧИННИКУ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА» досліджено теоретичні аспекти поняття іміджу як управлінської категорії: сутність, структура, функції іміджу з позиції вітчизняних і зарубіжних фахівців. Розкрито методологічні засади конкурентоспроможності підприємства. Сформовано поняття конкурентної стратегії, конкурентних переваг та з'ясований їх зв'язок з іміджем підприємства.

У другому розділі «АНАЛІЗ ІМІДЖУ ЯК СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОК «КОМУНАЛЬНИЙ РИНОК» проаналізовано діяльність Обслуговуючого кооперативу «Комунальний ринок», здійснено оцінку конкурентоспроможності підприємства та його найближчих конкурентів. Проведена оцінка іміджу ОК «Комунальний ринок». Здійснений аналіз отриманих результатів.

У третьому розділі «НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ІМІДЖУ ОК «КОМУНАЛЬНИЙ РИНОК» ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ» запропоновані шляхи для оптимізації іміджу підприємства, визначено напрямки поліпшення інвестиційної діяльності та шляхи взаємодії зі ЗМІ. Розроблена функціональна стратегія формування іміджу та проведено оцінку ефективності запропонованої стратегії.

## **ВИСНОВКИ**

На підставі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. На сьогодні відсутня однастайність підходів щодо поняття та сутності іміджу підприємства. Узагальнюючи різні підходи, пропонуємо під цим поняттям розуміти цілеспрямовано сформований у свідомості різних цільових груп (суб'єктів безпосереднього оточення і працівників) образ підприємства на основі використання

елементів маркетингу для досягнення поставлених цілей за рахунок забезпечення прихильності до нього представників даних груп. Вважаємо, що імідж підприємства формується з метою досягнення його головних цілей за рахунок створення в свідомості різних цільових груп образу, що забезпечує прихильне ставлення і прихильність до його товарів, послуг і діяльності в цілому. Важливу роль в цьому відіграє конкурентоспроможність підприємства.

2. За допомогою проведеного аналізу різних підходів щодо поняття «конкурентоспроможність підприємства» було сформовано власне. Під ним пропонуємо розуміти властивість підприємства задовольняти потреби споживачів і утримувати позицію на ринку серед реальних та потенційних конкурентів. До ознак конкурентоспроможності пропонується відносити порівнювальність, відносність, прихильність до конкретних умов, предметність, атрибутивність, мінливість, динамічність, системність, об'єктивність, відносна швидкість процесів протікання.

3. Під конкурентною стратегією пропонуємо розуміти спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Зв'язок між конкурентними стратегіями та іміджем спостерігається щодо формування конкурентних переваг. При цьому формування іміджу є базисом для розвитку конкурентних переваг. З іншої сторони конкурентна перевага покликана забезпечувати унікальність іміджу підприємства в порівнянні з конкурентами протягом тривалого відрізка часу.

4. ОК «Комунальний ринок» є обслуговуючим кооперативом, який надає в оренду та експлуатацію власне чи орендоване майно. На підприємстві зростає валюта балансу, обсяги виручки. В структурі виручки переважає надання в оренду майна (48%). До другої групи за розміром частки входять проведення оздоблювальних робіт, реалізація торговельних майданчиків, реконструкція торговельних майданчиків (37% всього).

В 2015-2016 рр. підприємство було збитковим, але в 2017 р. отримало 95,6 тис. грн. чистого прибутку. На підприємстві зростає рівень зношеності основних засобів. Підприємство має немобільну структуру активів та не має пайового капіталу. Активно зростає поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом.

5. За допомогою аналізу були порівняні показники діяльності ОК «Комунальний ринок» та його конкурентів, а також здійснено оцінку ефективності та конкурентних переваг. ОК «Комунальний ринок» в 2015 р. має коефіцієнт конкурентоспроможності нижче ніж у ПАТ «Унікум ЛТД», але вище ТОВ «Дніпровський ринок». В 2016-2017 рр. коефіцієнт конкурентоспроможності ОК «Комунальний ринок» був найнижчим серед конкурентів. Причому в 2017 р. його величина знизилася.

6. Зовнішній імідж підприємства є значно нижче ніж внутрішній імідж. Це обумовлено низьким рівнем рекламної діяльності підприємства, слабким висвітленням діяльності підприємства в засобах масової інформації, низьким рівнем громадської діяльності, поганим зовнішнім виглядом персоналу підприємства. В свою чергу ці складові іміджу негативно вплинуло скорочення витрат на імідж та їх частки в структурі витрат на збут. Слід відмітити, що за зовнішній імідж ОК

«Комунальний ринок» експертами-менеджерами рекламних агентств м. Херсон оцінюється значно нижче порівняно з його оцінкою експертами-менеджерами ОК «Комунальний ринок».

Внутрішній імідж підприємства значно вищий від зовнішнього іміджу. Разом з тим недоліком цього виду іміджу є слабка інноваційна складова, недостатня освіта персоналу в сфері іміджелогії, певні складнощі у відношенні персоналу до керівництва підприємства. Сюди ж слід віднести і погіршення фінансового стану, що не дає змогу підвищити рівень інноваційної складової.

7. Оптимізацію іміджу ОК «Комунальний ринок» запропоновано здійснити за наступними напрямками:

- формування іміджевого бюджету. За рахунок економії інших операційних витрат пропонується обсяг бюджету на заходи щодо оптимізації іміджу збільшити до 131,7 тис. грн.;

- формування рекламного бюджету. На рекламний бюджет пропонується виділити 55% витрат, передбачених на оптимізацію іміджу в цілому. Ці витрати пропонується розподілити між телебаченням (18%), соціальними мережами (9%), радіо (18%), газетами (55%);

- посилення роботи з засобами масової інформації. З переліку засобів масової інформації для цього підходять наступні: телекомпанія «Скіфія», газети «Наддніпрянська правда» та «Гривна», радіо «Булава»;

- акцентування уваги на інвестиційно-інноваційній складовій. Можливим напрямками покращення іміджу в цій сфері є поліпшення благоустрою, збільшення рекламних площ, удосконалення торговельних майданчиків, підвищення захисту від погодно-кліматичних умов, поліпшення складського господарства, будівництво автозупинок, поліпшення системи очищення території;

- покращення внутрішньої складової іміджу підприємства. Для цього пропонується закупити підприємством єдину уніформу для своєї працівників, оформити територію, яка є користуванні ОК «Комунальний ринок» в одній стильовій складовій, створити власний веб-сайт;

- впровадження системи постійного моніторингу іміджу підприємства та його впливу на конкурентоспроможність.

8. Аналіз існуючих конкурентних стратегій дозволяє зробити висновок про те, що для ОК «Комунальний ринок» з урахуванням специфіки діяльності найбільш доцільною є стратегія фокусування. В цьому контексті підприємство має зосередитися на окремому цільовому ринковому сегменту, який пов'язаний з територіальним розташуванням підприємства – в центральних районах міста Херсон.

Відповідно даної стратегії підприємство повинно працювати на сегменті ефективніше, ніж конкуренти, що охоплюють весь ринок. Сфокусована стратегія орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку, а тому ОК «Комунальний ринок» має істотну перевагу перед конкурентами з широкою спеціалізацією, а саме: така компанія може вибирати напрям оптимізації - диференціацію або скорочення витрат.

9. Функціональна стратегія формування іміджу підприємства повинна базуватися на наступному алгоритму: розробка плану розвитку підприємства з урахуванням іміджевої складової; реалізація створеного плану; оцінка досягнутих результатів. Для формування сприятливого іміджу компанії необхідно акцентувати увагу на двох складових підвищити кадровий імідж та підвищити комунікаційний імідж.

Для підвищення кадрового іміджу необхідно провести атестацію кадрів; реалізувати відкритий конкурс на заміщення посад проведення тестів та співбесіди, проведення навчання; підготувати фахівців в сфері надання послуг підприємством; визначити посадови інструкції та ввести ключові показники ефективності «КРІ» з застосуванням більш ефективних витрат на оплату праці, оптимізація чисельності працівників.

Досягнення завдання підвищення комунікаційного іміджу пропонується здійснити за рахунок впровадження в діяльність підприємства веб-сайту, а також реалізувати план фінансування заходів з формування іміджу, який включає висвітлення громадської діяльності компанії та її керівництва; спонсорські акції; контакти із засобами масової інформації та забезпечення їх матеріалами для висвітлення позитивного іміджу підприємства; програми заохочення співробітників; корпоративні свята. Крім цього, підприємству запропоновано використати окремі види реклами для формування іміджу: біг-борди, рекламу в газетах, на транспортних засобах, на місці продаж, соціальні мережі.

Підприємству необхідно наростити активні комунікаційні заходи, спрямовані на інформування громадськості щодо діяльності підприємства. Дана стратегія ділиться на дві: стратегію відкриття переваг, або стратегію атаки іміджу. Перша спрямована на завоювання лідируючих позицій шляхом підвищення обсягу інформування громадськості і укріплення соціально-етичного аспекту діяльності; друга має на меті активізацію застосування всіх комунікаційних засобів для зміцнення конкурентного стану підприємства. ОК «Комунальний ринок» доцільно застосовувати обидві стратегії в якості стратегічного набору.

10. Застосування уже використаного методу оцінки іміджу та конкурентоздатності підприємства дозволило зробити висновок про те, що в результаті реалізації запропонованої стратегії формування іміджу не тільки зростуть витрати на цю статтю, а й підвищиться як внутрішній так і зовнішній імідж, як порівняно з попереднім його рівнем, так і щодо зміщення в бік ідеального іміджу.

Окрім цього, реалізації запропонованої стратегії формування іміджу дозволить підвищити конкурентоздатність ОК «Комунальний ринок» порівняно з конкурентами і вийти на лідируючі позиції на місцевому ринку.

## АНОТАЦІЯ

Кирпа Ю.В., «ІМІДЖ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
ОБСЛУГОВУЮЧИЙ КООПЕРАТИВ «КОМУНАЛЬНИЙ РИНОК»,  
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент організацій»,  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – вплив іміджу на формування конкурентної стратегії.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти поняття іміджу як управлінської категорії. Досліджено методологічні засади процесу формування іміджу. Охарактеризована сутність, структура, функції іміджу з позиції вітчизняних і зарубіжних фахівців. Сформовано понятійно-категоріальний апарат досліджуваної теми. Розглянуто проблеми підвищення конкурентоспроможності. Проаналізовано вплив конкурентної стратегії на імідж підприємства. Розглянуто процес формування іміджу як конкурентної переваги. Здійснено оцінку конкурентоспроможності підприємства та аналіз стану іміджу підприємства.

Запропоновано практичні рекомендації формування іміджу як конкурентної переваги в сучасних умовах. Визначено шляхи оптимізації системи формування іміджу на підприємстві. Розроблено функціональну стратегію формування іміджу та здійснено оцінку ефективності запропонованої стратегії.

**Ключові слова:** імідж підприємства, конкурентоспроможність, конкурентні стратегії, оцінка конкурентоспроможності, формування іміджу.

## ANNOTATION

Yuliia Kyra, «**IMAGE AS A FACTOR IN COMPETITIVE COMPANY STRATEGY SERVICE  
COOPERATIVE SOCIETY “MUNICIPAL MARKET»,**  
thesis for Master degree  
in specialty 073 «Management » under the program «Management of Organizations»,  
Odessa National Economic University  
Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. Object of study is the influence of the image onto the competitive strategy formation.

Diploma thesis deals with theoretical aspects of the image concept as a managerial category. Methodological bases of the image formation process are studied. Nature, structure and functions of the image from the position of home and foreign specialists are described. Conceptual and categorical body of the theme under study is formed. Problems of the competitive recovery are studied. Influence of competitive strategy onto the company image is analysed. Image formation process being a competitive advantage is studied. Competitive ability assessment of the company and the image situation analysis of the company are held. Practical recommendations of the image formation being a competitive advantage in the modern conditions are offered. Ways of optimization of image formation system in the house are defined. The functional strategy of the image formation is developed and the assessment of the effectiveness of the offered strategy is realized.

**Keywords:** company image, competitiveness, competitive strategies, competitive ability assessment, image formation.