

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Інститут управління, психології та безпеки**

**Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»

4 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Софії ПАВЛІВ

**Науковий керівник:**

к.е.н. Наталія ЧАПЛЯК

**Рецензент:**

к.е.н., доц. Ольга МАРТИН

**Кваліфікаційна робота допущена до захисту**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол №\_\_

Завідувачка кафедри менеджменту

---

Львів

2023

## АНОТАЦІЯ

Павлів С. Формування іміджу організації. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі дослідження проведено теоретичне дослідження іміджу організації в ринкових умовах господарювання, його суті, функцій, структури, чинників впливу, досліджено процес формування іміджу організації. У другому розділі проведено аналіз управлінсько-економічної діяльності Судовошишнянської міської ради, її фінансово-господарської діяльності, запропоновано шляхи покращення іміджу Судовошишнянської міської ради з використанням SWOT-аналізу та PEST-аналізу, а також запропоновано алгоритм покращення реального іміджу діяльності Судовошишнянської міської ради.

*Ключові слова:* імідж організації, діяльність Судовошишнянської міської ради, удосконалення іміджу міської ради, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

## ANNOTATION

Pavliv S. Formation of the image of the organization. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in Management. Lviv, 2023.

In the first chapter of the study, a theoretical study of the image of the organization in the market conditions of business, its essence, functions, structure, and influencing factors was conducted, and the process of forming the image of the organization was investigated. In the second chapter, an analysis of the administrative and economic activities of the Sudovovyshnya City Council, its financial and economic activities, ways of improving the image of the Sudovovyshnya City Council using SWOT-analysis and PEST analysis, an algorithm for improving the real image of the activities of the Sudovovyshnya City Council is proposed.

*Key words:* image of the organization, activity of the Sudovovyshnya City Council, improvement of the image of the City Council, SWOT-analysis, PEST-analysis.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		6
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	9
	1.1. Зміст та функції іміджу організації в ринкових умовах	9
	1.2. Структура іміджу організації	15
	1.3. Формування іміджу організації: етапи (інструменти) та чинники	21
	Висновки до першого розділу	26
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУДОВОВИШНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ІМІДЖУ</b>	28
	2.1. Загальна характеристика Судововишнянської міської ради та системи управління	28
	2.2. Аналіз результатів діяльності Судововишнянської міської ради	32
	2.3. Використання SWOT-аналізу та PEST-аналізу для дослідження іміджу Судововишнянської міської ради	40
	2.4. Шляхи покращення іміджу діяльності Судововишнянської міської ради	47
	Висновки до другого розділу	50
<b>ВИСНОВКИ</b>		53
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		55
<b>ДОДАТКИ</b>		61

## ВСТУП

Ефективне функціонування організації в сучасних мінливих ринкових умовах, її стабільний довгостроковий діловий успіх значною мірою визначається її іміджем. Він створює можливість і гарантує високу конкурентоспроможність, полегшує доступ до різноманітних економічних ресурсів, захищає організацію від негативних впливів зовнішнього середовища, зберігає сформовану клієнтську базу. Позитивний імідж організації сконцентровує суб'єктивні і об'єктивні цінності, які лежать в основі діяльності організації, закріплюється у свідомості контактної аудиторії, формує атмосферу довіри і прихильності споживачів до організації, що працює як синергетичний ефект, який дозволяє організації отримати додаткові конкурентні переваги. Імідж організації сьогодні стає, з одного боку, важливим управлінським інструментом для організації і нематеріальним ресурсом, а з іншого – потребує управління процесом формування іміджу і утримання його на високому позитивному рівні. Сьогодні і надалі вагомість ролі позитивного іміджу організації буде зростати.

Імідж підприємства (організації), теоретичні і практичні аспекти формування позитивного іміджу досліджуються в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: С.М. Бондаренка [1], О.В. Вартанової [5, 6], М.В. Дячук [9], М.В. Зось-Кіора [45], О.І. Кір'яна [10], Т.Г. Ковальчука [11], О.В. Колянко [13],

К.А. Компанієць [14], О.О. Корчинської [16], Г.В. Костюка [18], Ф. Котлера [18], Т.В. Кулинич [34], О.М. Лозовського [20], О.С. Мантур-Чубатої [21], М.І. Пасько [23], С.Р. Плотніченка [24], І.В. Руденка [34], Т.А. Рябової [35], Г.Г. Савіної [36, 37], Н.П. Сафонік [38], Т.Б. Семенчук [39, 40], С.А. Сторожук [41], Л.В. Стрижеус [43], О.М. Таран-Лала [45], І.Г. Химича [47], О.М. Чупир [50], В.С. Шевченка [51], О.В. Шимка [53], Ю.Р. Ясінської [55-57]. Проте значення іміджу організації в сучасних ринкових умовах зростає і потребує подальшого дослідження.

**Мета дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ іміджу організації та розроблення

рекомендацій щодо підвищення іміджу діяльності Судовошишнянської міської ради.

Для досягнення сформульованої мети визначено наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи іміджу організації;
- дослідити процес формування іміджу організації;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність Судовошишнянської міської ради;
- проаналізувати імідж Судовошишнянської міської ради з використанням сучасних методів дослідження;
- обґрунтувати напрями покращення іміджу Судовошишнянської міської ради.

**Об’єкт дослідження** – імідж організації як фактор успіху організації в сучасних умовах.

**Предмет дослідження** – структура та підходи до формування іміджу Судовошишнянської міської ради.

Для реалізації сформульованих завдань та досягнення мети дослідження використано наступні **методи дослідження**: аналіз, абстрактно-логічний метод, статистичний метод, математичний метод, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, графічний та табличний методи, метод логічного узагальнення.

**Інформаційна база дослідження**: нормативно-законодавчі акти, офіційні документи діяльності міської ради, фінансові звіти міської ради, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, ресурси мережі Інтернет.

**Практичне значення роботи.** Результати нашого дослідження рекомендовані для впровадження з метою підвищення іміджу діяльності Судовошишнянської міської ради об’єднаної територіальної громади.

**Апробація результатів дослідження.** Наукові публікації:

1. Павлів С.С., Чапляк Н.І. управління іміджем органу місцевого самоврядування як запорука економічної безпеки територіальної громади // Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів

вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В.С. Бліхара, М.І. Копитко. Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 90-92.

2. Павлів С.С., Живко З.Б. Управління процесом формування іміджу організації: етапи, інструменти та чинники // Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки : Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів: ЛДУ БЖД, 26 травня 2023. С. 243-244.
3. Павлів С.С., Василюшин Д.Т. Вимушена міграція під час війни та її вплив на соціально-економічну безпеку. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. С. 341-344. (449 с.)

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури (57 найменувань) та додатків. Робота містить 4 таблиць, 12 рисунків, 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

### 1.1 Зміст та функції іміджу організації в ринкових умовах

Ринкові умови розвитку сучасної економіки постійно змінюються, ці зміни повинні враховувати підприємства з метою забезпечення їх високої конкурентоспроможності. Сьогодні важливим чинником забезпечення підприємству належного місця на ринку є створений позитивний імідж організації (підприємства), який визначає рівень сприйняття та підтримки підприємства різними соціальними групами, серед яких головне і найважливіше місце належить споживачам. Імідж або репутація підприємства, що формується під впливом багатьох чинників ринкового середовища, для суб'єктів господарювання є сьогодні інструментом утримання споживачів та залучення нових споживачів, покращення взаємовідносин між підприємством і його партнерами, забезпечення висококонкурентних позицій у ринковому середовищі.

Термін «імідж» дослівно з англійської мови – |image – перекладається як образ, а з латинської мови – як образ, зображення, уявлення, символ. Імідж підприємства у найбільш вживаному трактуванні – «це його образ, який існує у свідомості людей, а саме: споживачів, партнерів, здобувачів вакансій, конкурентів» [5, с. 35], державних установ, фінансових організацій, інвесторів, постачальників, персоналу підприємства. Імідж підприємства сьогодні є важливим об'єктивним чинником, який виступає об'єктивним чинником, який істотно впливає на оцінку конкурентоспроможності підприємства і неналежна увага до його формування і підтримання високого рівня суттєво звужує можливості підприємства [1, с. 4]. Правильно сформований імідж підприємства дозволяє підприємству контролювати як його діяльність сприймається суспільством і клієнтами, забезпечує висококонкурентні позиції підприємства на ринку, розширює його можливості, гарантує впізнаваність продукції

підприємства на ринку, забезпечує збільшення обсягів реалізації продукції на ринку і отримання більшого прибутку.

Теорія іміджу виникає на Заході у 60-і роки і обумовлена необхідністю створювати у споживача позитивне уявлення про товар, необхідністю надавання споживачу інформації про особливості і властивості товару. Вкінці XX століття і особливо на початку XIX століття імідж розвивається як складова Public Relations, розвивається як наукова дисципліна (економічна, організаційна, соціальна, політична психологія) [48, с. 87-88].

В науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття «імідж підприємства (організації)», які відображають певний аспект цього поняття і є свідченням того, що це поняття є багатоаспектне (рис. 1.1). Автори виокремлюють найбільш важливі на їхню думку особливості. В цілому підходи різних авторів до трактування поняття «імідж підприємства (організації)» зосереджуються на тому, що у свідомості людей формується певний образ, який позитивно впливає в першу чергу на споживачів. Разом з тим існує точка зору, що імідж організації – це результат суб'єктивної оцінки індивідуума, який саме по-своєму, по-особливому осмислює інформацію про підприємство і його товари.

Вважаємо, що з приводу існування різноманітних підходів до трактування іміджу підприємства слушною є точка зору українських науковців М.В. Дячука і Н.Ю. Буги, які стверджують, що імідж визначення іміджу підприємства має охоплювати:

- відображення запитів та потреб цільової аудиторії на певний час;
- спрямованість на конкретну цільову групу;
- ситуативність та гнучкість;
- соціально-психологічне походження;
- при формуванні поєднання внутрішніх та зовнішніх складових [9, с. 13].

На наш погляд, чіткий і змістовний підхід до пояснення суті іміджу підприємства пропонує Н.П. Сафонік, який вважає, що імідж підприємства є



Імідж підприємства (організації)	
Автор	Визначення
Лозовський О.М. [20, с. 102]	Це одна з найважливіших складових конкурентоспроможності підприємства, базовою передумовою його успішної діяльності
Колодка А.В., Ляшенко С.М. [12, с. 167]	Це образ організації та ставлення суспільства до її діяльності та продукту на основі сформованих цінностей
Колянко О.В. [13, с. 94]	Це обличчя організації, спеціально створений образ компанії на ринку товарів і послуг, який відображає її комерційну політику, орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів
Костюк Г.В., Сторожук В.В. [17, с. 177]	Це сформоване представлення цільовій аудиторії інформації про діяльність та успіхи підприємства, яка постійно та динамічно впливає на взаємини підприємства з його потенційними та фактичними покупцями, на його конкурентоспроможність, фінансові результати та контакти з іншими державними або приватними підприємствами, установами та організаціями
Булгакова О.В. [2, с. 34]	Сукупність особливостей, які характеризують підприємство, зафіксовані у певних символах або формах інформації, що створюються компанією, цілеспрямовано передаються аудиторії в процесі комунікацій, фіксуються і сприймаються суб'єктом цільової аудиторії, а також посідають певне місце в свідомості і системі цінностей суб'єкта, визначають його дії щодо даної компанії та її продукції
Савіна Г.Г. [37, с. 259]	Це його образ, який формується у свідомості людей, а саме: споживачів, клієнтів, партнерів, конкурентів тощо
Рябова Т.А., Воєдило Н.Ю. [35, с. 60]	Це основна зовнішньою конкурентна перевага, сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку
Руденко І.В., Кулинич Т.В. [34, с. 467]	Це не об'єктивне й однозначне відображення позитивних характеристик підприємства, а сформований в результаті його діяльності позитивний образ, в основі якого знаходяться реальні якості підприємства
Шимко О.В. [53, с. 441]	Це сформований, візуально підкріплений, сприйнятий і усвідомлений суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища на асоціативному рівні образ організації
Кубко В.П., Діордієва І.В. [19, с. 149]	Це цілеспрямовано сформований образ організації, що покликаний здійснювати емоційно-психологічний вплив на громадськість, клієнтів, споживачів з метою своєї популяризації і реклами
Пшенишнюк І.О. [33, с. 20]	Стійке уявлення про підприємство, сукупність асоціацій про нього, що формуються у свідомості покупців і визначають їхнє становище на ринку; це загальне враження, що створюється про організацію, компанію

Рис. 1.1. Суть поняття «імідж підприємства (організації)»

«одним із найважливіших показників довіри, який можна визначити як позитивний образ підприємства, який являє собою його конкурентну перевагу та базується на особливостях його діяльності, позитивних якостях та закономірностях, сформований на основі поєднання його внутрішніх трудових відносин і репутації серед споживачів і партнерів» [38, с. 288]. Отже, імідж є поняття, яке характеризується соціальним, економічним і психологічним аспектом, є важливим поняттям ринкової економіки, забезпечуючи високу конкурентоспроможність суб'єктам господарювання, а споживачам – високий рівень задоволення їх потреб.

Різноаспектність поняття «імідж підприємства (організації)» передбачає класифікацію за різними ознаками: за відношенням до підприємства (зовнішній, внутрішній), за сприйняттям (позитивний, негативний, нейтральний), за емоційним забарвленням (когнітивний, емоційний), за функціональністю (дзеркальний, поточний, бажаний, множинний) (рис. 1.2). В науковій літературі, як правило, імідж підприємства класифікується за сприйняттям – на позитивний та негативний, а також за відношенням до підприємства – зовнішній і внутрішній [38, с. 288; 41, с. 60; 49, с. 110; 24, с. 128; 54, с. 44].

Позитивний імідж підприємства, як наголошують українські вчені Г.Г. Савіна, В.О. Баличова, Ю.О. Калугін:

- 1) формує сприятливі умови залучення інвестицій;
- 2) налагоджує довгострокове партнерство;
- 3) знижує ризики банкрутства;
- 4) полегшує можливості розширення зовнішнього інвестування;
- 5) сприяє зростанню морального духу працівників;
- 6) впливає на зниження плинності персоналу;
- 7) підвищує ефективність комунікаційних інструментів, що використовує підприємство;
- 8) підвищує прибутковість діяльності;
- 9) забезпечує зростання лідерства на ринку [36, с. 98].



Рис. 1.2. Класифікація іміджу підприємства

Джерело: [53, с. 441-442]

Формування позитивного іміджу підприємства здійснюється в використанні наступних принципів, як основних правил діяльності:

1) принцип повторення (краще запам'ятовується інформація при повторенні);

2) принцип «подвійного виклику» (при запам'ятовуванні використовується емоційна компонента психіки людини);

3) принцип безперервного і постійного посилення впливу (аргументоване звернення до споживача, яке є в першу чергу емоційним, має характеризуватися постійним підсиленням) [47, с. 60].

Позитивний імідж підприємства безпосередньо формується під впливом таких маркетингових комунікаційних інструментів як реклама і PR-заходів, а також дизайну, які безпосередньо впливають як на внутрішній, так і на зовнішній імідж підприємства, позитивне формування яких дає високий як соціальний, так і економічний ефект. Економічний ефект проявляється у збільшенні обсягу продаж, розширенні ринкового сегменту, підвищенні роль бренду, а соціальний ефект – у розширенні кола споживачів і їх задоволення споживанням товару чи послуги підприємства. Економічний і соціальний ефект є тісно взаємозв'язаними. Зокрема, більші обсяги прибутку дають можливість підприємству приймати участь у різних громадських рухах, меценатстві, благодійних різноманітних акціях, програмах стосовно підтримки зайнятості населення, підтримці екологічних проєктів. Останні є дуже популярними в ринкових умовах сьогодні на Заході, це безпосередньо впливає на рекламування і поширення бренду [46, с. 190].

Імідж підприємства відіграє конкретні функції, основна з них полягає у формуванні позитивного іміджу, що передбачає довіру, високі оцінки підприємства і його товару, впевнений вибір споживача [45, с. 21]. Всі функції іміджу підприємства можна поділити дві групи: комерційні (фінансова, забезпечувальна, стимулююча – сприяють отриманню матеріальної вигоди) та презентаційні (інформативна, адаптивна, атрактивна, маркетингова, демонстраційна – формують позитивне уявлення про підприємство та надають про нього інформацію) [43, с. 258].

Український економіст Ю.Е. Дуднева виділяє п'ять функцій іміджу підприємства, зокрема інформативну, комерційну, захисну, ресурсну, репутаційну [8, с. 190]. Так, інформативна функція забезпечує контактні аудиторії необхідною їм інформацією, комерційна – визначає можливість забезпечення оптимальних витрат та високий рівень прибутковості

підприємства, захисна – підтримує конкурентоспроможність підприємства на ринку, зменшує ризикову ситуацію і можливості банкрутства, гарантує лояльність споживача, ресурсна – забезпечує ресурсозабезпеченість підприємства і підтримку зі сторони держави і суспільства, репутаційна – підвищує престижність співробітництва ринкових партнерів із даним підприємством.

Таким чином, реалізація цих функцій іміджу організації дозволяє їй забезпечити досягнення організацією основних цілей [35, с. 60]: по-перше, забезпечення належного рівня ефективності та компетентності в процесі співпраці із клієнтами організації; по-друге, створення та постійна підтримка позитивного іміджу організації, який забезпечує висів рівень довіри до організації; по-третє, встановлення гарантованого емоційного взаємозв'язку із покупцями та в цілому із суспільством.

## **1.2. Структура іміджу організації**

В сучасних умовах імідж організації (підприємства) як важлива характеристика і основа розвитку і процвітання організації на основі гарантованої довіри споживачів до самої організації і її товару чи послуги є складною соціально-економічною системою, яка постійно і динамічно розвивається, характеризується взаємозв'язком її структурних елементів, адаптивністю до мінливих ринкових умов. Системний характер іміджу організації обумовлений складністю ринкового середовища, безперервним процесом управління соціально-економічними процесами, динамічним взаємозв'язком внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування організації.

Як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, де формується соціально-економічний простір функціонування підприємства, має своїх учасників, які безпосередньо впливають на імідж підприємства, підвищення його рівня. При

цьому дуже важливим у зовнішньому середовищі є держава, яка на законодавчому рівні встановлює правила ведення підприємницької діяльності, при цьому соціально-економічні умови, які формуються під впливом держави, безпосередньо впливають на формування іміджу підприємств і забезпечення ними конкретних соціально-економічних результатів діяльності. У зовнішньому середовищі дуже важливе місце належить споживачам товарів і послуг, клієнтам і громадськості, які формують імідж підприємства, розвивають і пропагують його. Крім цього зовнішнє середовище представляють бізнес-партнери, підрядники, постачальники, кредитори, інвестори, які також впливають на імідж підприємства.

У внутрішньому середовищі, де функціонують безпосередні учасники виробництва і формування іміджу підприємства, важливе місце належить керівництву, персоналу, менеджерами, власниками. На рис. 1.3 графічно проілюстровані всі учасники соціально-економічного простору, які впливають на імідж підприємства.

Саме з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища формування іміджу підприємства, в науковій літературі дуже часто зустрічається структурування іміджу підприємства (організації) на внутрішній імідж і зовнішній імідж [16, с. 48; 21, с. 108; 22, с. 74; 41, с. 178; 47, с. 60; 51, с. 158], при цьому до внутрішнього іміджу відносять корпоративну культуру, імідж керівника (лідера), імідж персоналу, фірмовий стиль, а до зовнішнього іміджу – імідж товару, соціальний імідж, ділову репутацію, бізнес-імідж організації [37, с. 261].

В науковій літературі існують і інші різноманітні підходи до структуризації іміджу організації (підприємства).

М.І. Пасько виокремлює чотири складові іміджу підприємства в контексті підвищення його соціальної значущості, а саме: види іміджу (організація, керівники, кадри); профіль підприємства (послуги, товари, роботи та їх якість), інформаційна база (інформаційні засоби), суб'єкти формування іміджу (соціальні групи, підприємство, засоби масової інформації) [23, с. 60].

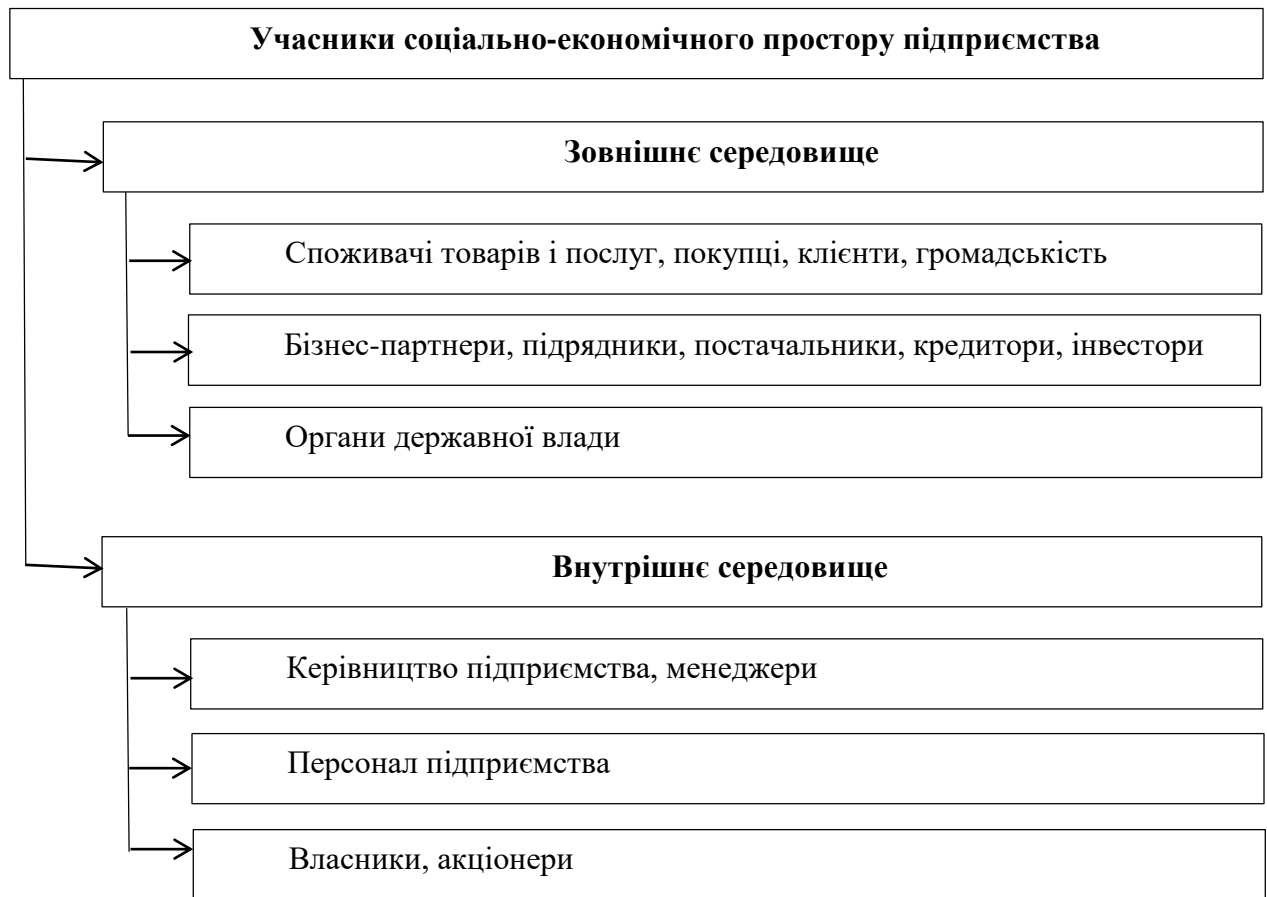


Рис. 1.3. Учасники соціально-економічного простору, які впливають на імідж підприємства

Джерело: розроблено на основі [34, с. 468]

О.В. Шимко виділяє наступні складові іміджу підприємства: образ підприємства, який формується із внутрішнього іміджу, візуального іміджу, іміджу керівника, бізнес-іміджу, іміджу персоналу, соціально-етичного іміджу; іміджу товару і послуг; імідж споживачів вироблених товарів чи послуг (стиль, статус та спосіб життя, соціальний клас) [53, с. 441].

Г.В. Костюк та В.В. Сторожук до складових елементів іміджу організації відносять корпоративну культуру, імідж керівника, імідж персоналу, фірмовий стиль, соціальний імідж, імідж роботодавця, ділову репутацію, зовнішній імідж і внутрішній імідж [17, с. 178-179].

На наш погляд, основними важливими складовими іміджу підприємства є імідж товару або послуги, імідж споживача, імідж персоналу підприємства,

внутрішній імідж, імідж керівника, бізнес-імідж підприємства, візуальний імідж, соціальний імідж (рис. 1.4)

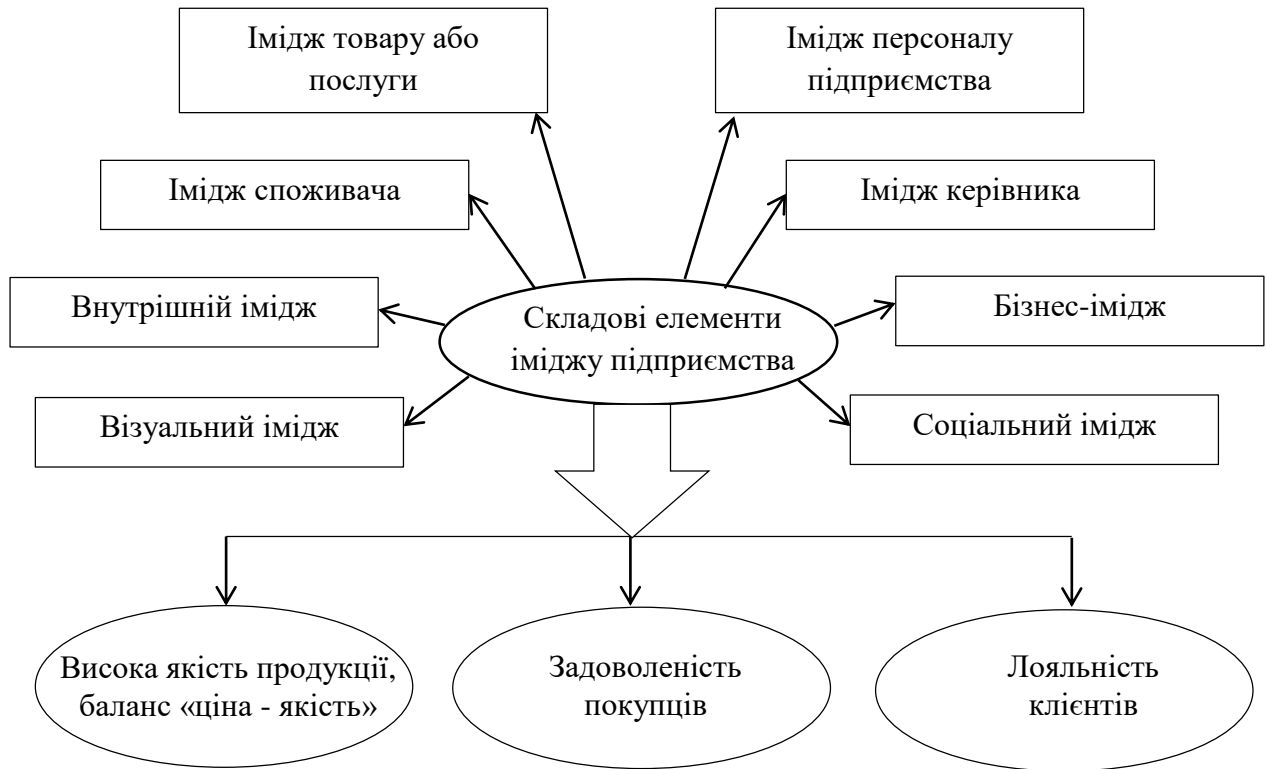


Рис. 1.4. Структура іміджу організації (підприємства)

Розроблено на основі: [52, с. 47; 14, с. 78; 56, с. 99]

Імідж товару або послуги – це здатність задовільнити потреби споживача, характеризується низкою кількісних і якісних понять, зокрема, характеристика товару чи послуги, його дизайн, упаковка, конкурентоспроможна ціна, якісні характеристики, додаткові послуги до товару, зокрема, сервісне обслуговування, різноманітні знижки, інформаційне обслуговування.

Імідж споживача характеризується низкою показників – стиль його життя, характер поведінки на ринку, соціальний статус.

Імідж персоналу підприємства – це якісна характеристика персоналу, яка формується в умовах постійної співпраці в процесі діяльності з керівниками, між співробітниками, а також із клієнтами підприємства. Ця співпраця формує позитивний імідж підприємства.



Внутрішній імідж – це відношення та його стан персоналу та керівників до організації. Важливою його складовою є корпоративна культура як система цінностей, принципів та традицій, поглядів, які впливають на діяльність підприємства, дозволяють створювати позитивний його імідж, мотивувати персонал, координувати його успішну діяльність, забезпечують здатність підприємства швидко адаптуватися до умов бізнесу, які швидко змінюються [57, с. 266].

Імідж керівника – це образ управлінці і лідера, який сприймається колективом і колегами, його поведінка і стиль управління відповідає певним нормам, цілям та цінностям, що прийняті на підприємстві. Його стиль керівництва повністю відповідає тим очікуванням від колективу, які ставляться до керівника.

Бізнес-імідж підприємства – це стан його ділової активності (лояльність, надійність, відкритість, престиж), ділової репутації, можливості надання якісного сервісу згідно існуючих стандартів.

Візуальний імідж – це сучасна характеристика іміджу підприємства, яка включає зовнішній вигляд, персоналу, архітектурний дизайн фірми, елементи корпоративного стилю.

Соціальний імідж – це думка споживачів про соціальну роль підприємства соціально-економічному та політичному житті соціуму. Він включає крім соціальних різноманітних заходів та акцій також систему мотивації персоналу і створення безпечних умов праці на робочих місця.

Імідж підприємства та його складові безпосередньо пов'язані і є взаємозалежні із всіма складовими конкурентоспроможності підприємства – фінансовою, інтелектуальною, кадровою, технологічною, силовою, юридичною, ринковою, інтерфейсною, інформаційною, екологічною (рис. 1.5).

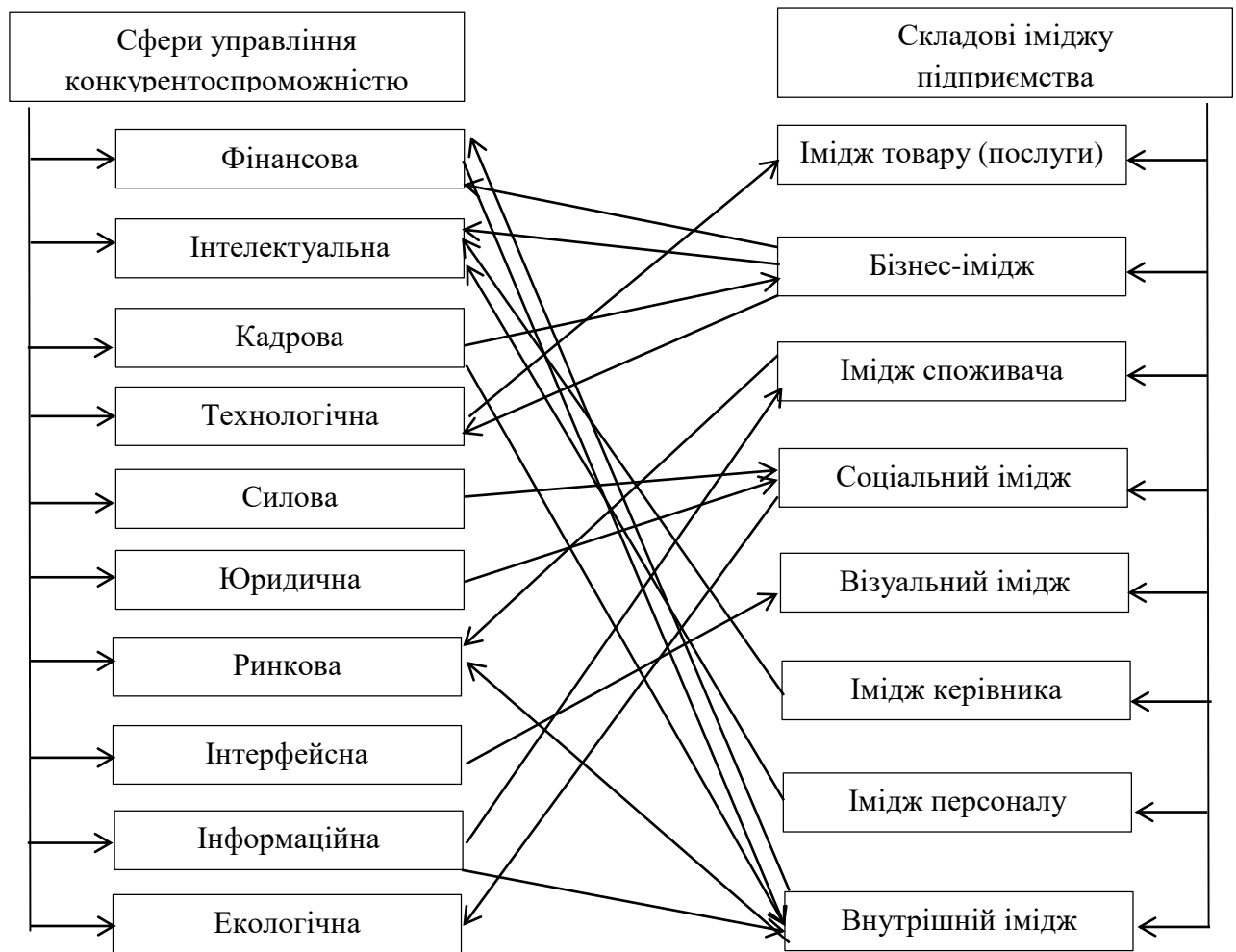


Рис. 1.5. Взаємозв'язок сфер управління конкурентоспроможністю та структурних елементів іміджу підприємства

Розроблено на основі: [49, с. 109].

Конкурентоспроможність підприємства забезпечує високі потенціальні можливості розвитку підприємства і гарантовано стабільне і ефективне його функціонування в майбутньому. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому та його складових безпосередньо впливає на зростання рівня іміджу підприємства як в цілому, так і його окремих складових частин. Кожна структурна одиниця конкурентоспроможності впливає на відповідну складову іміджу конкретного підприємства, а кожний структурний елемент іміджу підприємства впливає і формує конкурентну складову конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, імідж організації в цілому, так і усі його структурні елементи спрямовані на основних трьох завдань іміджу підприємства [39, с. 475], а саме:

полегшення процесу введення на ринок нових послуг і товарів (цьому сприяє сформований позитивний імідж підприємства): підвищення ефективності комунікаційних інструментів просування товару на ринку, зокрема підвищення ефективності реклами; підвищення конкурентоспроможності конкретного підприємства в ринковому сегменті.

### **1.3. Формування іміджу організації: етапи, інструменти та чинники**

Імідж організації як «сприйняття компанії чи її товарів суспільством» [18, с. 368], є динамічним процесом, який забезпечує ефективне функціонування і розвиток організації в ринкових умовах. Враховуючи особливості іміджу підприємства та необхідність його підтримування як позитивного іміджу, необхідно звернути увагу на такі моменти.

По-перше, формування іміджу підприємства повинно передбачати мету стратегічного розвитку підприємства, його місії та урахування особливостей ринкових умов.

По-друге, його формування реалізується в контексті маркетингової стратегії підприємства з використання маркетингових програм і інструментів.

По-третє, безпосередній вплив на формування іміджу підприємства має безліч чинників.

По-четверте, імідж формується як результат його сприйняття споживачами, бізнес-партнерами, посередниками тощо і певні шаблони сприйняття, є досить стійкими і деколи складно змінюються і корегуються. Імідж підприємства для споживача є позитивним і високим, коли товар є якісним, а співвідношення ціна – якість є для нього бажаним. Для бізнес-партнерів важливими є добропорядність фірми, високий рівень рентабельності, компетентність персоналу [11, с. 380]. Створені шаблони-уявлення про перевагу споживчого продукту конкретного виробника порівняно з конкурентами впливають на поведінку інших споживачів та інших контактних груп.

По-п'яте, на процес формування іміджу підприємства безпосередньо впливає його фактичний імідж, який склався на ринку праці як імідж працедавця. Для кваліфікованих працівників інформація про позитивний імідж підприємства як працедавця на ринку праці є корисною, тому підприємство має можливість залучити до праці цих працівників, ефективно сформувати кадровий потенціал, підвищити його кваліфікаційний рівень і конкурентоспроможність [10 с. 79].

Для створення іміджу підприємства використовують різноманітні інструменти, зокрема маркетингові інструменти – рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, співпрацю із засобами масової інформації, прес-конференції, різноманітні форуми, виставки. Крім цього інструментами формування іміджу підприємства є:

- 1) фірмовий стиль, який включає логотип, фірмовий знак, фірмову колірну гаму, слоган, фірмовий одяг;
- 2) вербальні інструменти, які, передбачають спеціальну стилістику;
- 3) візуалізація за допомогою дизайнерських упаковок, оформлення вітрин, оголошень, виставок тощо.

Сьогодні важливим інструментом формування іміджу підприємством є використання інтернет-ресурсів – власний веб-сайт, сторінки соціальних мереж, блогів, де можна розміщувати нову інформацію про підприємство і його товари, публікувати інтернет-каталоги, статті та коментарі, підтримувати постійний зв'язок з інтернет-користувачами [55, с.202]. Створені і постійно оновлювані інтернет-ресурси дають сьогодні можливість підвищити імідж підприємства, розширити і залучити нових споживачів, що сприяє досягненню поставлених завдань підприємством.

Позитивний імідж підприємства як ступінь високої довіри до підприємства, до його товарів і послуг формується під дією багатьох чинників. Так, Г.Г. Савіна і Д.С. Макаручук до таких чинників відносять конкурентоспроможність і якість товарів і послуг, ефективність управління, стабільний фінансово-економічний стан підприємства, екологічну безпеку, організаційну культуру, роботу з засобами масової інформації [37, с. 260].

Враховуючи, що розрізняють зовнішній і внутрішній імідж, науковці розрізняють чинники, що впливають на зовнішній імідж, і чинники, що визначають внутрішній імідж [7, с. 98; 35, с. 60]. Так, зовнішній імідж визначають чинники:

- якість товарів і послуг;
- фінансова стабільність підприємства;
- співвідношення «ціна – якість»;
- комунікаційна політика підприємства і вміння зберігати ділові стосунки з клієнтами і партнерами;
- соціальний аспект діяльності підприємства (участь в соціальних проєктах, добродійних акціях);
- рекламна діяльність;
- лояльність до бізнес-партнерів, надійна співпраця.

Внутрішній імідж визначають чинники:

- соціально-психологічний клімат в колективі;
- кваліфікація співробітників;
- система мотивації персоналу;
- зовнішній вигляд співробітників;
- політика підприємства у сфері кар'єрного зростання співробітників, навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

В цілому чинники, які впливають на формування позитивного іміджу підприємства і які необхідно постійно враховувати, графічно проілюстровані на рис. 1.6.

Формування іміджу підприємства передбачає необхідність поетапного підходу. В науковій літературі зустрічаються різноманітні підходи до формування цих етапів, науковці пропонують від трьох [44, с. 96-97] до дев'яти етапів [4, с. 276] формування іміджу підприємства.



Рис. 1.6. Чинники, які впливають на формування позитивного іміджу підприємства

Джерело: [50, с. 153]

Більшість українських науковців виділяють п'ять етапів формування іміджу підприємства [6, с. 83; 40, с. 179; 37, с. 260; 13, с. 96].

На рис. 1.7 проілюстровано поетапний процес формування іміджу організації.

Саме на останньому етапі обґрунтовуються рішення стосовно активізації впливу і дії стимулів та засобів на формування іміджу організації, тобто відбувається оцінка отриманого іміджу. За умови, що організація не досягла поставлених завдань і отриманий імідж не відповідає очікуваному, то необхідно повернутися до початкового етапу.

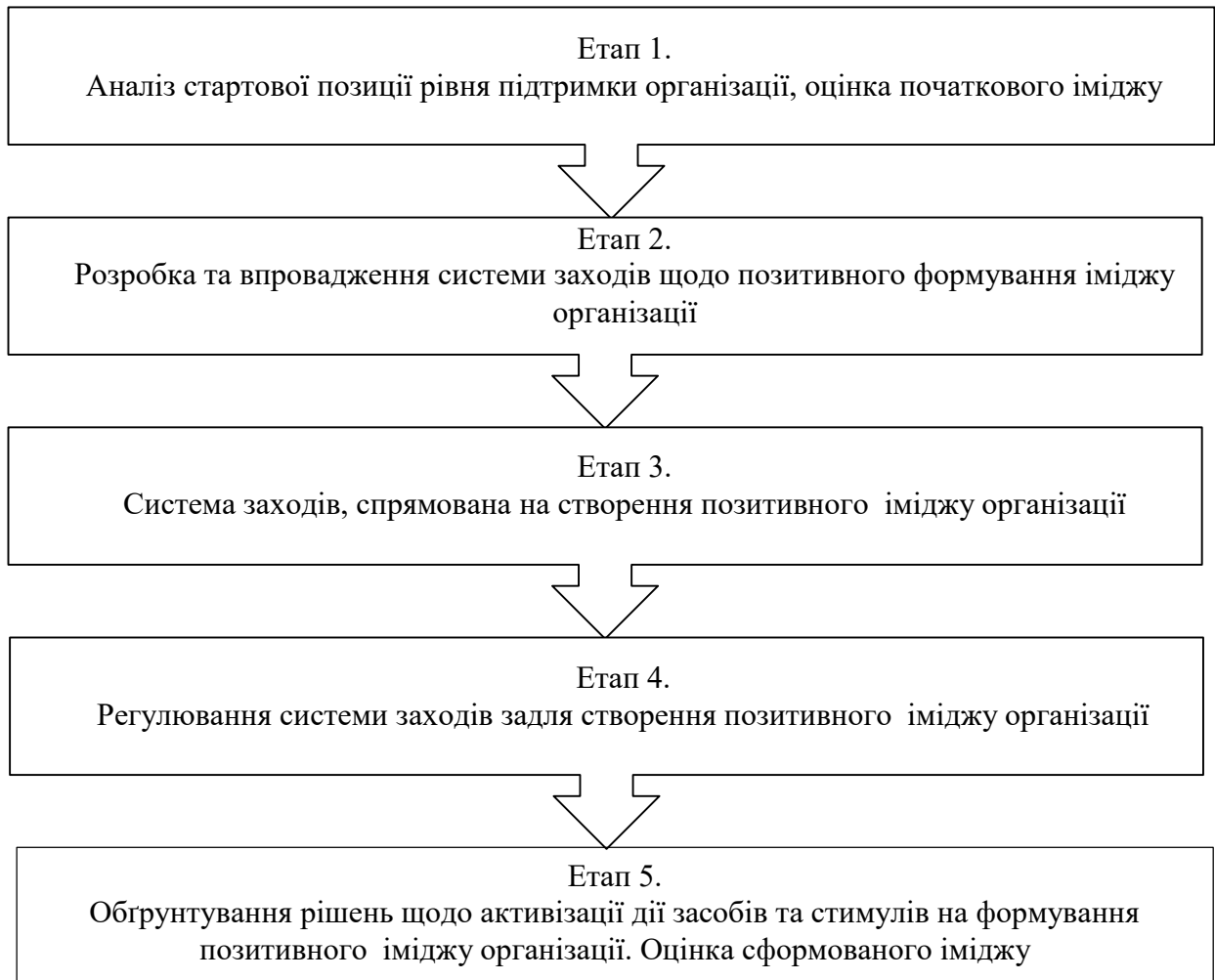


Рис. 1.7. Алгоритм формування позитивного іміджу організації

Розроблено на основі: [13, с. 96; 37, с. 260].

Такий поетапний підхід до формування позитивного іміджу організації не тільки забезпечує постійний моніторинг стану із іміджем організації, але забезпечує постійне удосконалення іміджу організації, формує реально позитивний імідж організації і забезпечує досягнення поставленої мети діяльності організації.

## Висновки до розділу 1

1. Імідж підприємства є важливим показником довіри споживачів та бізнес-партнерів, формує конкурентну перевагу підприємства, відображає соціальні, економічні і психологічні аспекти функціонування підприємства, забезпечуючи високу конкурентоспроможність суб'єктам господарювання, а споживачам – високий рівень задоволення їх потреб.

2. Позитивний імідж підприємства безпосередньо формується під впливом такого маркетингових комунікаційних інструментів як реклама і PR-заходів, а також дизайну, які безпосередньо впливають як на внутрішній, так і на зовнішній імідж підприємства, позитивне формування яких дає високий як соціальний, так і економічний ефект.

3. Імідж підприємства відіграє конкретні функції, які можна поділити дві групи: комерційні (фінансова, забезпечувальна, стимулююча – сприяють отриманню матеріальної вигоди) та презентаційні (інформативна, адаптивна, атрактивна, маркетингова, демонстраційна – формують позитивне уявлення про підприємство та надають про нього інформацію).

4. В структурі іміджу організації виділяють внутрішній імідж (корпоративна культура, імідж керівника (лідера), імідж персоналу, фірмовий стиль) і зовнішній імідж (імідж товару, соціальний імідж, ділову репутацію, бізнес-імідж організації). В цілому основними складовими іміджу підприємства є імідж товару або послуги, імідж споживача, імідж персоналу підприємства, внутрішній імідж, імідж керівника, бізнес-імідж підприємства, візуальний імідж, соціальний імідж.

5. Імідж підприємства та його складові безпосередньо пов'язані і є взаємозалежні із всіма складовими конкурентоспроможності підприємства – фінансовою, інтелектуальною, кадровою, технологічною, силовою, юридичною, ринковою, інтерфейсною, інформаційною, екологічною. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому та його складових безпосередньо впливає на зростання рівня іміджу підприємства як в цілому, так і його окремих складових частин.



6. Для створення іміджу підприємства використовують різноманітні інструменти, зокрема маркетингові інструменти – рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, співпрацю із засобами масової інформації, прес-конференції, різноманітні форуми, виставки, а також фірмовий стиль, вербальні інструменти, візуалізацію за допомогою дизайнерських упаковок, оформлення вітрин, оголошень, виставок; важливим інструментом формування імідж підприємством є використання інтернет-ресурсів.

7. Позитивний імідж підприємства як ступінь високої довіри до підприємства, до його товарів і послуг формується під дією багатьох чинників. Розрізняють чинники, що впливають на зовнішній імідж (якість товарів і послуг; фінансова стабільність підприємства; співвідношення «ціна – якість»; комунікаційна політика підприємства і вміння зберігати ділові стосунки з клієнтами і партнерами; соціальний аспект діяльності підприємства; рекламна діяльність; лояльність до бізнес-партнерів, надійна співпраця), і чинники, що визначають внутрішній імідж (соціально-психологічний клімат в колективі; кваліфікація співробітників; система мотивації персоналу; зовнішній вигляд співробітників; політика підприємства у сфері кар'єрного зростання співробітників, навчання і підвищення кваліфікації персоналу).

8. Формування іміджу підприємства передбачає необхідність поетапного підходу. Такими етапами є: аналіз стартової позиції рівня підтримки організації, оцінка початкового іміджу; розробка та впровадження системи заходів щодо позитивного формування іміджу організації; система заходів, спрямована на створення позитивного іміджу організації; регулювання системи заходів задля створення позитивного іміджу організації; обґрунтування рішень щодо активізації дії засобів та стимулів на формування позитивного іміджу організації; оцінка сформованого іміджу. Такий підхід забезпечує постійний моніторинг стану із іміджем організації, забезпечує постійне його удосконалення, забезпечує досягнення поставленої мети діяльності організації.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУДОВОВИШНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ІМІДЖУ**

### **2.1. Загальна характеристика Судововишнянської міської ради та системи управління**

Судововишнянська міська рада – це міська рада Яворівського району Львівської області, яка є органом місцевого самоврядування Судововишнянської міської територіальної громади. Судововишнянська міська рада зареєстрована 30 квітня 2002 року за юридичною адресою: 81340, Львівська область, Яворівський район, місто Судова вишня, площа Івана Франка, будинок 14. Судововишнянська міська територіальна громада утворення шляхом об'єднання Судововишнянської міської ради та Дмитровицької, Довгомостиської сільських рад Мостиського району 8 вересня 2016 року. У 2020 році територію громади розширено за рахунок приєднання Маломокранської та Дидятицької сільських рад.

Площа Судововишнянської міської ради становить 141,792 км<sup>2</sup>, відстань від міста Судова вишня до обласного центру – місто Львів – становить 51 км, населення на 1 січня 2022 року становить 12536 жителів. Відповідно щільність населення на 1 км<sup>2</sup> становить 88 жителів, що на 23,5% менше, ніж середнє значення показника по Львівській області.

До Судововишнянської територіальної громади зараз входить 19 населених пунктів: місто Судова Вишня (6434 осіб) і 18 сіл: Довгомостиський старостинський округ № 1 (3615 осіб), села: Довгомостиська, Бортятин, Княжий Міст, Новосільці; Дмитровицький старостинський округ № 2 (1025 осіб), села: Дмитровичі, Волостків, Загороди, Заріччя, Кульматичі; Дидятицький старостинський округ № 3 (1462 особи), села: Дидятичі, Вовчишовичі, Велика Діброва, Мала Діброва, Малі Мокряни, Великі Мокряни, Берці, Макунів, Шишоровичі.

На території громади наявна розвинута транспортна мережа (залізнична і автомобільна), є підставою і привабливим чинником для розвитку підприємництва, забезпечення пасажирських і вантажних перевезень (як внутрішніх, так і транзитних). На території громади *автомобільні дороги* державного значення відносяться до міжнародних, національних та регіональних (додаток А). *Залізничний транспорт* забезпечує пасажирські і вантажні перевезення (як внутрішніх, так і транзитних). Територіальна громада користується перевагами міжнародного залізничного сполучення, зокрема економиться час при перетині кордону з Польщею. Проміжна залізнична станція Львівської залізниці на лінії Львів – Мостиська II – Перемишль між зупинним пунктом Родатичі та станцією Мостиська I – це Судововишнянська залізнична станція, розміщена в місті Судова Вишня.

*Ресурсне забезпечення громади.* Лісові ресурси підпорядковані Судововишнянському лісництву, яке має площу 4104 га. Ліси виконують захисну функцію попередження ерозійних процесів на землях, а також берегозахисну роль, захищаючи від руйнування і підмивання береги річки Дністер. На території громади відсутні об'єкти природно-заповідного фонду.

На території Судововишнянської громади земельні ресурси становить 3683,93 га, з яких 71% становлять землі сільськогосподарського і 21% – землі лісгосподарського призначення, 6% – землі громадської та житлової забудови, 1% – землі рекреаційного призначення, 1% – інші землі. Обробіток сільськогосподарських земель ведуть приватні господарства: ПП «Ротен», ТЗОВ «Агрокультура Мостиська», а також 18 фермерських господарств.

*Соціальна та культурна інфраструктура* Судововишнянської територіальної громади є досить розвиненою, проте вона потребує сучасних змін з урахуванням розвитку громади, її потреб. В додатку Б наведено дані про заклади освіти Судововишнянської територіальної громади а в додатку В – дані про заклади охорони здоров'я. Головною проблемою цих закладів є збільшення фінансування та пошук різноманітних джерел фінансування. Ці всі заклади є у комунальній власності.

Стосовно закладів культури, то на території Судововишнянської територіальної громади активно працюють 10 Народних домів, 8 бібліотек, Судововишнянська дитяча школа мистецтв, Музей історії міста Судова вишня та Музей-садиба Родини Антоничів.

*Економіка.* Судововишнянська територіальна громада ефективно використовує бюджетні кошти, розвиває власний підприємницький сектор, намагається стимулювати створення нових робочих місць і підприємств та залучати інвестиції. Це забезпечує зростання податкових надходжень, проте в поточному 2022 році воєнний стан у державі не дозволив в повній мірі реалізувати можливості економічного розвитку, інвестувати в розвиток інфраструктури, підвищити якість наданих послуг.

В цілому на території громади зареєстровано 86 діючих юридичних та 163 фізичних осіб, які представляють різні галузі національної економіки, зокрема харчову промисловість, виробництво будівельних матеріалів, виробництво бетонних виробів та конструкцій, деревообробну галузь, транспортну галузь та супутній сервіс. В табл. 2.1 наведено дані про найбільші підприємницькі суб'єкти Судововишнянської територіальної громади.

В цілому найбільш поширеними напрямками підприємницької діяльності на території Судововишнянської територіальної громади є гуртова торгівля продовольчими товарами, стаціонарна роздрібна торгівля промисловими товарами, дрібна роздрібна мережа, ресторанне і готельне господарство, побутове обслуговування населення, станції технічного обслуговування автомобілів, автомобільні заправки. Після закінчення війни головним завданням територіальної громади буде підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання та покращення бізнес-середовища.

На території громади органом самоврядування є Судововишнянська міська рада, яка зареєстрована 30 квітня 2002 року. На теперішній час працює міська рада VIII скликання. В додатку Г подана структура Судововишнянської міської ради у 2022 році. Міський голова Фольтович Зеновій Іванович, секретар виконавчого комітету Любінська Олена Іванівна. Секретарем ради працює

Воїнський Іван Володимирович, заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів – Когут Роман Йосипович, старостою старостинського округу № 1 – Павлів Оксана Йосипівна, старостою старостинського округу № 2 – Будзин Іван Михайлович, старостою старостинського округу № 3 – Полінова Оксана Ярославівна.

Таблиця 2.1

Найбільші суб'єкти підприємницької діяльності на території  
Судово-Вишнянської територіальної громади

№ з/п	Назва	Вид діяльності	Назва населеного пункту
1	ТОВ «Євробетон»	Виробник спеціального бетонного обладнання для будівництва свиноферм за французькою технологією	с. Дмитровичі
2	ТОВ «Квадрісорб»	Виробник осушувача підстилки Квадрісорб для тваринницьких ферм	с. Дмитровичі
3	ТОВ «Віталак Україна»	Виробник кормових добавок для тваринницьких ферм за французькою технологією	с. Дмитровичі
4	Козина ферма ФГ «Шеврет»	Виробник козиного сиру за французькою технологією	с. Дмитровичі
5	Оптова пекарня Zdoblew	Цех хлібобулочних та кондитерських виробів	м. Судова Вишня
6	Центр домобудівництва та виробів з деревини	Виготовлення дерев'яних будинків, альтанок, торгових павільйонів, сходів, меблів, підлоги, вагонки тощо	м. Судова Вишня
7	ТзОВ «ПАРІ»	Орендують Никловицьке газове родовище для дослідно-промислової експлуатації	с. Дмитровичі

Джерело: [32]

26 листопада 2020 року на I сесії VIII скликання було обрано 22 депутати. У додатку Д подана інформація стосовно розподілу отриманих мандатів в розрізі політичних партій. Більшість депутатів є самовисуванцями (45%), депутати партій «Слуга народу», «За майбутнє», «Народний рух України», Українська Галицька партія, ВО «Свобода» становлять по 9% від чисельності депутатів, а Конгрес Українських націоналістів і ВО «Батьківщина» – по 5%.

За класифікацією видів економічної діяльності Судово-Вишнянська міська рада відноситься до виду діяльності: 84.11 Державне управління загального характеру. Судово-Вишнянська міська рада перебуває на обліку Державної

служби статистики України (дата взяття на облік 30.06.1996 р.), включена в реєстр платників єдиного внеску ГУ ДЖПС у Львівській області (дата взяття на облік 20.06.1996 р.), реєстр платників податків Головного управління ДСПС у Львівській області (дата взяття на облік 15.04.1993 р.).

Судововишнянська міська рада є розпорядником бюджетних коштів, фінансується через орган казначейства 1310 УДКСУ у Мостиському районі.

Напрямки діяльності і розвитку Судововишнянської міської ради на поточний 2022 рік обґрунтовані в Програмі соціально-економічного розвитку Судововишнянської міської ради (територіальної громади) на 2022 рік, яка прийнята рішенням Судововишнянської міської ради 23 грудня 2021 року.

## **2.2. Аналіз результатів діяльності Судововишнянської міської ради**

Судововишнянська міська рада як орган місцевого самоврядування Судововишнянської міської територіальної громади згідно Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» свою роботу планує відповідно до сесійних засідань. Сесію міської ради скликають пленарні наради міської ради. Сесія є правочинною за умови, що в пленарному засіданні взяли і проголосували не менше половини депутатів від загальної чисельності складу ради. На засіданнях головує міський голова, який, згідно закону, є головною посадовою особою територіальної громади і очолює виконавчий комітет.

Органами Судововишнянської міської ради є постійні комісії, основною функцією яких є попередній розгляд, вивчення та підготовка відповідних питань, які виносяться на засідання ради. За власною ініціативою або доручення ради постійні комісії ради попередньо розглядають відповідні проекти програм економічного, соціального та культурного розвитку, проекти місцевого бюджету, відповідні звіти про виконання місцевого бюджету та програм розвитку, вивчають та готують різноманітні питання, які виносяться на засідання ради. Робота постійних комісій відбувається під контролем голови

комісії, який скликає комісію, веде засідання, дає доручення членам комісії, а також організовує роботу постійної комісії стосовно реалізації рекомендацій і висновків комісії, які були прийняті на засіданні комісії більшістю голосів від складу комісії. Постійні комісії є відповідальними перед міською радою і є підзвітними раді.

Виконавчий комітет Судовошишнянської міської ради згідно Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» утворюється радою на строк її повноважень. До складу виконавчого комітету входить міський голова, його заступник, секретар виконавчого комітету, старости, а також керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів влади, інших осіб. Виконавчий комітет є підзвітним і підконтрольним міській раді. Засідання виконавчого комітету, яке скликається міським головою, є основною формою роботи виконавчого комітету. Судовошишнянська міська рада у 2019 році провела 11 засідань, у 2020 році – 12 засідань, у 2021 році – 35 засідань, в поточному 2022 році 16 грудня було проведено 24 засідання.

Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає, що міська рада та її виконавчі органи самостійно проводять фінансово-обліку політику, формують місцеві бюджети, визначають напрями їх використання і самостійно розпоряджаються коштами місцевого бюджету. Міський бюджет передбачає формування і використання фінансових ресурсів, що є необхідними для забезпечення виконання функцій та повноважень міської ради як органу місцевого самоврядування. На 2022 рік величина доходів і видатків бюджету Судовошишнянської міської ради формовано відповідно до Закону України «Про державний бюджет України на 2022 рік», вимог визначених Бюджетним та Податковим кодексами України з внесеними змінами, фінансового та іншого базового законодавства України. При планування бюджету на 2022 рік було проведено детальний аналіз виконання місцевого бюджету Судовошишнянської міської ради у 2021 році. Доходи місцевого бюджету формуються відповідно до повноважень міської ради. Структура доходів бюджету Судовошишнянської

міської ради у 2022 році визначається Бюджетним кодексом України і Законом України «Про Державний бюджет України на 2022 рік».

Доходи бюджету місцевого органу влади має дві складові згідно законодавства: власні надходження чи доходи, які отримуються органом місцевого самоврядування в межах Судововишнянської об'єднаної територіальної громади; міжбюджетні трансферти - це кошти (дотації і субвенції), які передаються до бюджету громади з Державного або Обласного бюджетів, а також з бюджету громади передаються бюджетам вищого рівня (районний, обласний) (рис. 2.1).

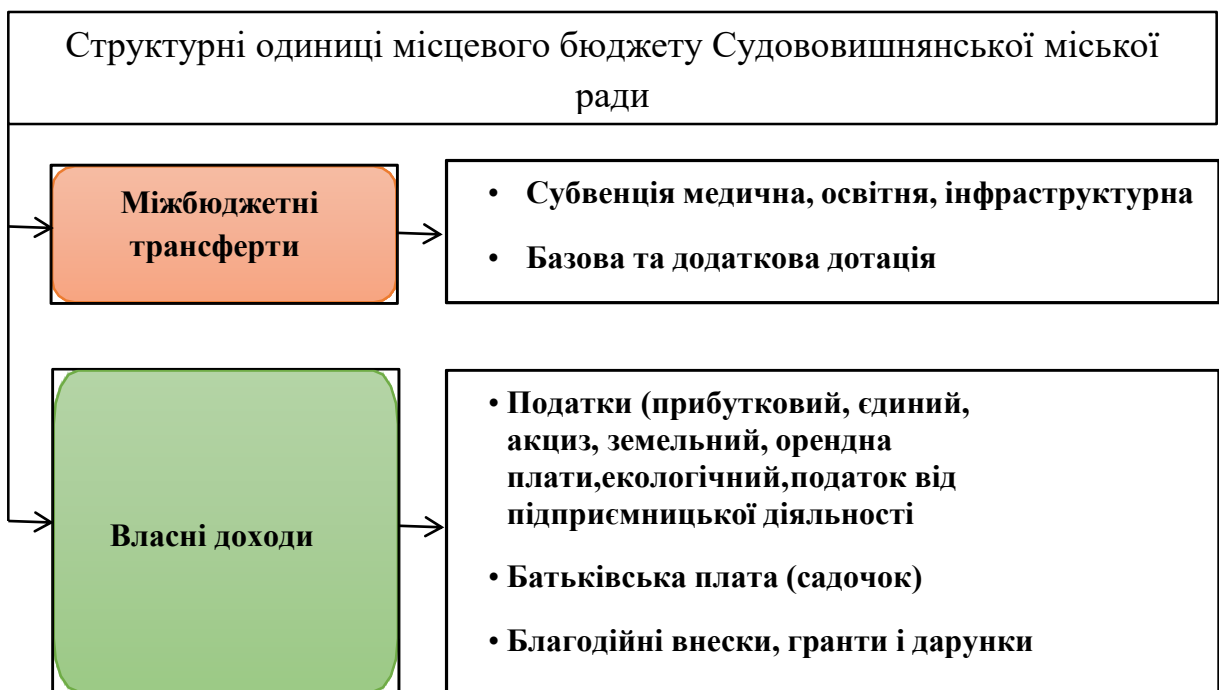


Рис. 2.1. Структура місцевого бюджету Судововишнянської громади

Джерело: [32]

Дотації і субвенції з державного бюджету, які передаються у місцеві бюджети, затверджуються у законі про Державний бюджет України відповідно до Бюджетного кодексу України.

На поточний 2022 рік доходи бюджету Судововишнянської міської ради становили у сумі 101 360 600,00 грн, в тому числі:

- доходи загального фонду міського бюджету – 93 385 800 грн;
- доходи спеціального фонду міського бюджету 7 974 800 грн., у тому числі бюджету розвитку 5 000 000 грн.



Структура доходів загального фонду міського бюджету Судовошишнянської міської ради представлена на рис. 2.2.

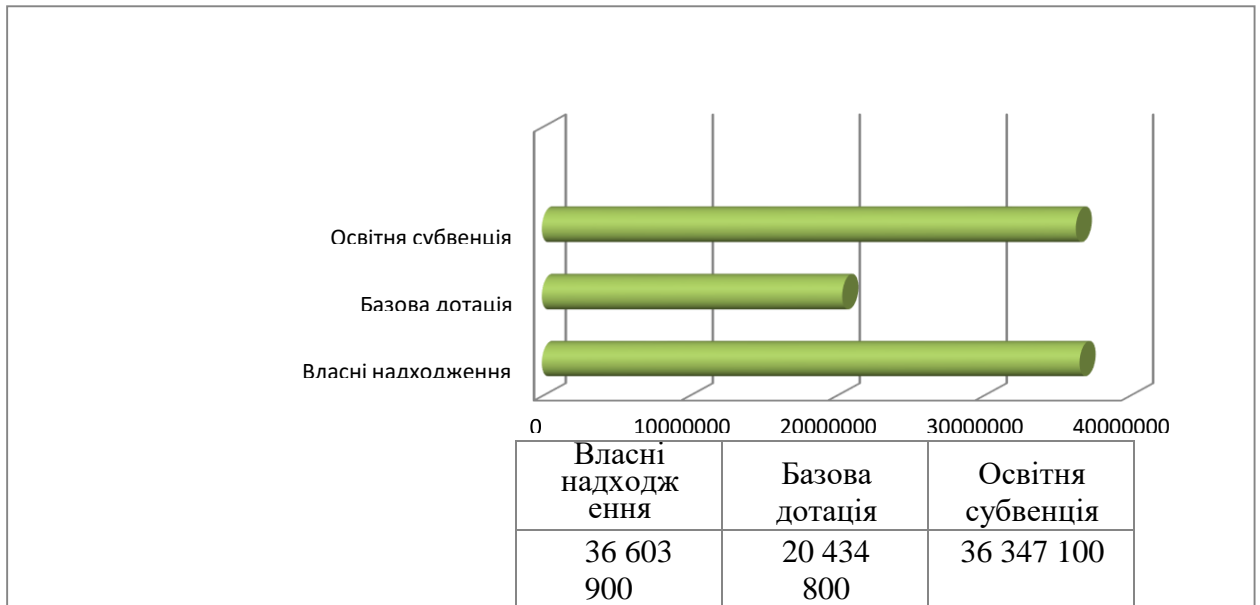


Рис. 2.2. Власні надходження та офіційні трансферти загального фонду міського бюджету Судовошишнянської міської ради у 2022 році

Джерело: [32]

Таким чином, у структурі загального фонду міського бюджету Судовошишнянської міської ради на 2022 рік власні надходження становлять 39,2 %, а офіційні трансферти – 60,8%, в тому числі базова дотація – 21,9%, освітня субвенція – 38,9%.

Доходи (власні надходження) загального фонду на 2022 рік (без урахування трансфертів) становлять 36 603 900 грн, в тому числі: податки на доходи та прибуток – 17 458 400 грн; рентна плата – 1 021 700 грн; акцизний податок з реалізації підакцизних товарів – 3 885 000 грн; податок на нерухоме майно – 875 900 грн; плата за землю – 4 750 000 грн; транспортний податок 5 000 грн; туристичний збір – 150 000 грн; частина чистого прибутку – 7 000 грн; інші надходження – 25 000 грн; плата за надання адміністративних послуг – 255 000 грн.; надходження від орендної плати – 40 000 грн; державне мито – 300 грн; орендна плата за водні об'єкти – 1 000 грн; інші неподаткові надходження – 113 000 грн. В додатку Е наведено структуру власних доходів загального фонду міського бюджету Судовошишнянської міської ради у 2022 р.

Отже, у структурі власних доходів загального фонду міського бюджету міської ради у 2022 році основну частку займають податки на доходи, податки на прибуток та податки на збільшення ринкової вартості (48% від загальних власних надходжень або 17 458 400 грн). Єдиний податок становить 22% від загальної величини власних доходів загального фонду міського бюджету, 13% становить плата за землю, 11% – транспортний податок.

Обсяг доходів спеціального фонду бюджету Судовишнянської міської ради становить 7 974 800 грн, в тому числі: надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із українським законодавством – 2 952 800 грн; екологічний податок – 19 500 грн; інші неподаткові надходження – 2 500 грн; кошти від продажу земельних ділянок несільськогосподарського призначення – 5 000 000 грн.

Отже, у структурі доходів спеціального фонду бюджету Судовишнянської міської ради основну частку займають кошти від продажу земельних ділянок несільськогосподарського призначення – 62,7% та надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із українським законодавством – 37,0%.

Доходи місцевого бюджету завжди узгоджуються із видатками на поточний рік. При їх формуванні на 2022 рік враховано вимоги основних положень Податкового кодексу України, Бюджетного кодексу України, тенденції і динаміку основних соціально-економічних показників розвитку національної економіки України. Так, розрахунок витрат на заробітну плату з нарахуваннями у 2022 році передбачає використання прогнозованих розмірів мінімальної заробітної плати у 2022 році: із 1 січня – 6500 грн, а з 1 жовтня – 6700 грн, а також посадового окладу першого тарифного розряду Єдиної тарифної сітки: із 1 січня – 2893 грн, а з 1 жовтня – 2982 грн. При формуванні величини витрат на заробітну плату враховано вимоги низки нормативних актів, які регулюють оплату праці бюджетних установ. Відповідно зміна умов оплати праці працівників бюджетних установ та підвищення мінімальної заробітної плати сприяли збільшенню витрат

на заробітну плату працівників закладів соціально-культурної сфери Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади.

При формуванні бюджету на 2022 рік розраховувались і видатки на енергоносії та оплату комунальних послуг, враховуючи тарифи і ціни на рівні 2021 року, при цьому враховувались, по-перше, необхідність економії їх споживання, а по-друге, прогнозовані коефіцієнти їх підвищення. З урахування власних надходжень і планових трансфертів всі бюджетні установи Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади у 2022 році повністю забезпечені коштами на оплату енергоносіїв та оплату комунальних послуг.

Загальний обсяг видатків міського бюджету Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади на 2022 рік становить 101 360 600 грн, в тому числі загального фонду бюджету – 92920800 грн і спеціального фонду бюджету – 8439800 грн.

Структуру видатків міського бюджету Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади у 2022 році проілюстровано на рис. 2.3. Відповідно, 59% витрат із місцевого бюджету призначено на заклади освіти, 16% – на утримання апарату місцевої влади, 5% – на соціальний захист, 4% – фінансування закладів медицини, 4% – фінансування закладів культури, 2% – розвиток фізичної культури і спорту тощо.

Як свідчить практика, можливості Судовошишнянської територіальної громади збільшилися після об'єднання в результаті проведення реформи децентралізації, зросли обсяги місцевого бюджету, причому це зростання відбулося як за рахунок збільшення власних надходжень, так і за рахунок збільшення трансфертів із державного бюджету.

Стосовно власних надходжень, то раніше платники податку, які працювали на території громади, платили податки і кошти йшли в районний бюджет, тому великі кошти не залишалися в розпорядженні громади і не використовувались на її користь, коштами розпоряджався район, використовуючи їх з урахуванням власних інтересів.

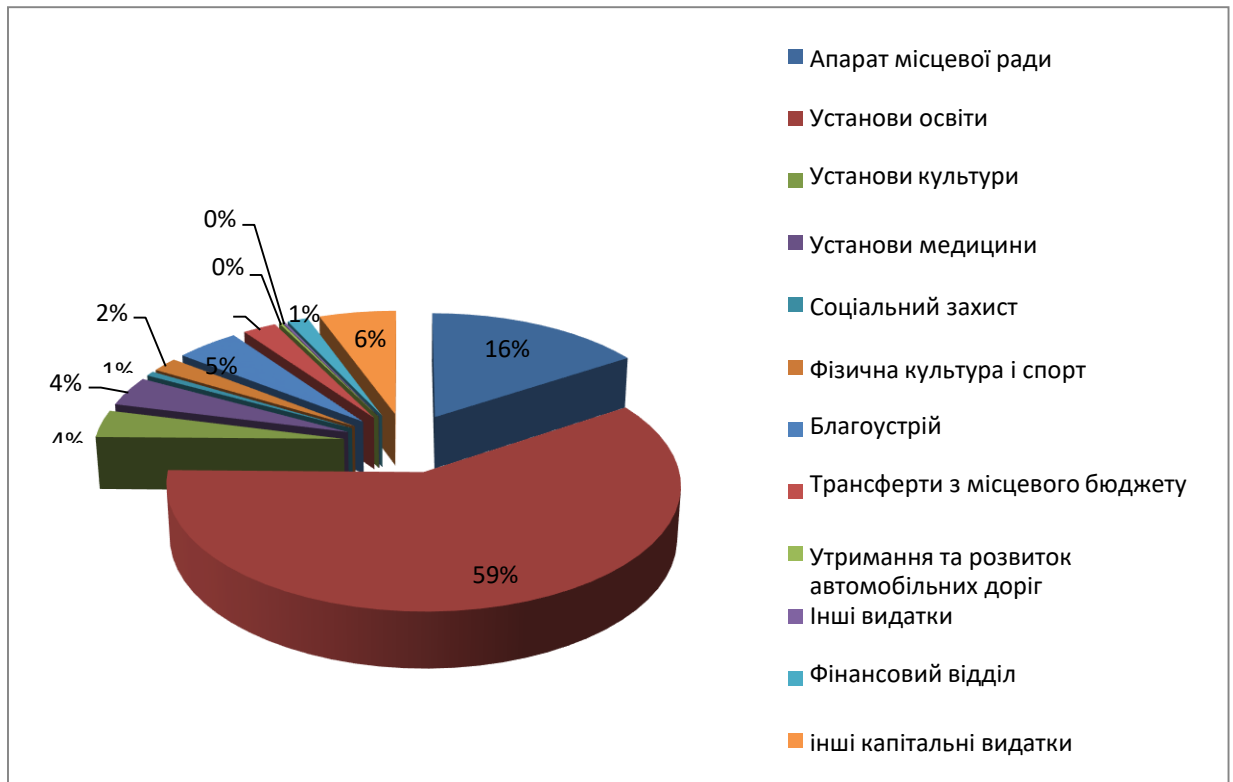


Рис. 2.3. Структура видатків міського бюджету Судововишнянської об'єднаної територіальної громади у 2022 році

Джерело: [32]

Стосовно трансфертів, то реформа децентралізації забезпечила територіальним громадам фінансову допомогу на розбудову соціальної інфраструктури, розвиток освітніх та медичних закладів (освітні та медичні субвенції), розвиток сільської медицини (медичні субвенції), розбудову транспортної інфраструктури (кошти дорожнього фонду) тощо.

Динаміку надходжень до міського бюджету Судововишнянської об'єднаної територіальної громади за останні три роки наведено в таблиці 2.2.

Згідно даних табл. 2.2 в динаміці надходжень до міського бюджету Судововишнянської об'єднаної територіальної громади за останні три роки спостерігаються такі тенденції:

1) Закладені в проектах доходи міського бюджету у 2022 році збільшилися на 57,4%, при цьому суттєве збільшення доходів відбулося за рахунок власних надходжень. Так, доходи бюджету за рахунок власних надходжень збільшилися на +87,1%, а за рахунок трансфертів – на 39,9%.

Таблиця 2.2

Надходження до міського бюджету Судовошишнянської об'єднаної  
територіальної громади, 2020-2022 роки

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р. (проєкт)	2022 р. у % до 2020 р. (проєкт)
1	Доходи міського бюджету (фактичні), тис. грн	82 735,014	124 717,322	–	–
2	в тому числі: – власні надходження, тис. грн	28 618,166	38 835, 795	–	–
3	– трансферти, тис. грн	54 116,848	85 881,527	–	–
4	Доходи міського бюджету (проєкт), тис. грн	64 401,380	91 556,800	101 360,600	157,4
5	в тому числі: – власні надходження, тис. грн	23 820,580	36 355,300	44 578,700	187,1
6	– трансферти, тис. грн	40 580,800	55 201,500	56 781,900	139,9

Джерело: складено на основі [32]

2) Як у 2020 році, так і 2021 році фактичні доходи міського бюджету є більші, ніж були закладені в проєктах відповідних років. Так, у 2020 році фактичні доходи міського бюджету становили 82 735,014 тис. грн, а закладені в проєкті бюджету – 64 401,380 тис. грн., тобто порівняно з проєктом фактичні доходи збільшилися на 28,5%. Фактичні власні надходження збільшилися на 20,1%, а трансферти збільшилися на 33,6%. Так, у 2021 році фактичні доходи міського бюджету становили 124 717,322 тис. грн, а закладені в проєкті бюджету – 91 556,800 тис. грн., тобто порівняно з проєктом фактичні доходи збільшилися на 36,2%. Фактичні власні надходження збільшилися на 6,8%, а трансферти збільшилися на 55,6%.

3) Спостерігається динамічне зростання закладених в проєктах доходів міських бюджетів протягом останніх трьох років. Так, проєктні доходи міського бюджету Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 57,4%, при цьому за рахунок власних надходжень зростання становить 87,1%, а трансфертів – на 39,9%.

Наявні тенденції відображають позитивні наслідки реформи децентралізації, позитивно впливають на соціально-економічний розвиток Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади. Наявність коштів у бюджеті громади означає, що громада розвивається, створюються сприятливі умови для розвитку бізнесу, покращується інвестиційний клімат, реалізуються різноманітні економічні, соціальні, культурні проекти, створюються нові робочі місця. Все це сприяє підвищенню рівня ресурсозабезпеченості територіальної громади, підвищує ефективність роботи міської ради, забезпечує успішну діяльність об'єднаної територіальної громади.

У 2022 поточному році за рахунок коштів бюджету Судовошишнянської міської ради фінансуються 14 місцевих (регіональних) програм (додаток Ж).

Разом з тим Судовошишнянська міська об'єднана територіальна громада працює на перспективу – у 2019 році рішенням 25-ої сесії 7-го скликання Судовошишнянської міської ради було прийнято Стратегію розвитку Судовошишнянської міської об'єднаної територіальної громади на 2019-2025 роки. Її реалізація у 2022 році окреслена в Програмі соціально-економічного розвитку Судовошишнянської міської ради (територіальної громади) на 2022 рік (додаток З). Ця Програма через призму трьох стратегічних цілей (покращення якості життя та створення сучасного громадського простору; підвищення економічної спроможності громади; розвиток людського потенціалу) визначила напрямки діяльності і розвитку Судовошишнянської міської ради в поточному році.

### **2.3. Використання SWOT-аналізу та PEST-аналізу для дослідження іміджу Судовошишнянської міської ради**

Судовошишнянська міська рада як орган місцевого самоврядування Судовошишнянської міської територіальної громади працює досить ефективно, враховуючи особливості розташування, наявність ресурсів, історичного досвіду та набутої практики господарювання та управління. Особливо це можна

побачити за останні три роки, коли, по-перше, суттєво збільшилися доходи громади за рахунок власних надходжень, по-друге, доходи міського бюджету фактично були більшими, ніж були закладені в проєктах 2020 року і 2021 року (війна, яка триває скоріше всього внесе певні корективи у виконання дохідної частини міського бюджету у 2022 році), динамічно зростають закладених в проєктах доходи міського бюджету Судовошишнянської громади протягом останніх трьох років. Такі позитивні зміни у Судовошишнянській громаді є результатом реалізації реформи децентралізації. Це позитивно впливає на соціально-економічний розвиток Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади, оскільки, коли є кошти у бюджеті громади, то це дозволяє їй розвиватися, створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу, залучати нові інвестиції в результаті сприятливого інвестиційного клімату і створювати нові робочі місця, планувати і реалізувати в громаді різноманітні економічні, соціальні, культурні проєкти.

Проведений аналіз діяльності Судовошишнянської міської ради об'єднаної територіальної громади дозволяє нам виявити чинники, які безпосередньо (позитивно чи негативно) впливають на її діяльність. З цією метою використаємо:

по-перше, SWOT-аналіз: S – strengths (сильні сторони), W – weaknesses (слабі сторони), O – opportunities (можливості), T – threats (загрози). Цей метод дає можливість виявити сильні і слабкі сторони діяльності Судовошишнянської ради, її реальні можливості та існуючі загрози;

по-друге, PEST-аналіз: P – political-legal (політико-правові чинники), E – economic (економічні чинники), S – sociocultural (соціокультурні чинники), T – technological (технологічні чинники). Метод дає можливість оцінити вплив цих чинників на діяльність міської ради.

Діяльність Судовошишнянської міської ради об'єднаної територіальної громади відбувається під впливом різноманітних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 2.4). Суттєвий вплив на діяльність об'єднаної територіальної громади здійснюють зовнішні чинники, зокрема політичні,

правові, економічні, соціокультурні, технологічні чинники, які впливають на існування конкретних загроз і можливостей розвитку громади.



Рис. 2.4. Зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування Судововишнянської об'єднаної територіальної громади

Джерело: розроблено автором

Суттєвий вплив на діяльність об'єднаної територіальної громади здійснюють зовнішні чинники, зокрема політичні, правові, економічні, соціокультурні, технологічні чинники, які впливають на існування конкретних загроз і можливостей розвитку громади.



В таблиці 2.3 наведено сильні та слабкі сторони функціонування Судововишнянської об'єднаної територіальної громади.

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз функціонування Судововишнянської об'єднаної територіальної громади: сильні та слабкі сторони**

№ з/п	Сильні сторони
1	2
1	Сприятливе географічне розташування, близькість до обласного центру (48км) та районного центру (м. Мостиська –18 км). Зручне прикордонне розташування міста (40 км)
2	Наявність природних ресурсів: родючі ґрунти, пісок, глина, газ, 3 річки (Вишня, Раківка, Глинець), Судововишнянське лісництво, Нікловицьке та Вишнянське газові родовища)
3	Сучасні комунікаційні системи та мережі (Інтернет, мобільний, телефонний та поштовий зв'язок). Офіційний сайт міської ради та місцева газета «Судововишнянський вісник»
4	Наявність вільних земель в межах громади (37 га) та земельза межами населених пунктів (272 га), які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками
5	Розвинута мережа освітніх (Судововишнянський професійний ліцеї, 2-ДНЗ, 4-НВК, 3-ЗОШ), медичних (1-лікарня, Центр сімейної медицини- 2 амболаторії, 2 ФАпи) та культурних закладів (6 Народних домів, 6 – бібліотек, 2 музеї)
6	Розвинута мережа транспортних комунікацій (проходить міжнародна траса Львів-Шегині, залізниця, автодорога)
7	Розвинута сфера послуг, торгівлі, громадського харчування (3 готелі «Барон», «Міраж», «Шервуд», ресторани, кафе, піцерії)
8	Функціонує 3 бази відпочинку («Сосновий бір» м. Судова Вишня, «Княжі озера» с. Княжий міст, «Шервуд» с. Довгомостиська)
9	Функціонують 5 громадських організацій (Фундація молодіжних ініціатив, 2-і Агенції місцевого розвитку)
10	Наявність ландшафтних ресурсів, які можуть бути використані для короткочасного відпочинку та зеленого туризму
11	Наявність іноземних інвесторів («Квадрісорб» (кормові добавки), «Євробетон» (бетонні плити для свиноферм), Козина ферма ФГ «Шеврет»)
12	Наявність кваліфікованих кадрів в сфері медицини (проводять складні операції з травматології, ЛОР органів)
13	Наявність історико-архітектурних пам'яток (польський палац Марса, дерев'яна церква-пам'ятка архітектури тощо)
14	Людський потенціал, освічені трудові людські ресурси
15	Функціонує місцеве комунальне підприємство «Моє місто»
16	Прибуткова діяльність нафтобази (податок у бюджет громади – це 3% рентної плати)

## Продовження таблиці 2.3

Слабі сторони	
1	Висока зношеність інженерно-технічних комунікацій або їхня часткова відсутність (очисних споруд, каналізації та водовідведення)
2	Відсутні умови для залучення інвесторів (території колишніх підприємств є у приватній власності)
3	Дошкільні заклади не задовольняють існуючої потреби (кількість дошкільнят станом на 2021 рік – 859 осіб, вмістимось усіх ДНЗ по громаді приблизно 220 дошкільнят)
4	Необхідність розробки містобудівної документації (відсутність Генплану території)
5	Відсутня інвентаризація земельних ресурсів ОТГ
6	Незадовільний стан дорожньої інфраструктури
7	Недостатня мережа спортивних майданчиків та спортивних споруд
8	Відсутність парків, скверів та дитячих майданчиків
9	Перевищення смертності над народжуваністю (статистика за рік)
10	Застаріла матеріальна та технічна база у медичних закладах громади
11	Відсутність системи переробки сміття і утилізації відходів промислових підприємств
12	Обмежені можливості розширення бізнесу (відсутність вільних приміщень)
13	Відсутність належних автобусних зупинок у 9 населених пунктах
14	Вийзд населення громади закордон у пошуках праці (Польща, Португалія, Іспанія, Італія) та міграція молоді до інших великих міст на постійне місце проживання
15	Водойми потребують облаштування та встановлення прибережних захисних смуг та водоохоронних зон
16	Не налагоджена система реалізації, збуту та переробки сільськогосподарської продукції з особистих підсобних господарств (овочі, ягоди та молочні продукти)
17	Відсутність налагодженого транспортного сполучення між населеними пунктами громади (немає системного графіку міжміського автобусного маршруту)
18	Відсутність музичних інструментів та спортивного інвентарю (для ефективної діяльності музичної та спортивної школи)
19	Негативний вплив промислових підприємств, агрохолдингів на екологічний стан в громаді (підприємство в с. Борятин)
20	Відсутність техніки для проведення господарських робіт на території ОТГ (грейдер, трактор)

Джерело: [32]

Отже, Судово-Вишнянська об'єднана територіальна громада має достатньо потужні позитивні сильні сторони, проте існує значна кількість слабких сторін, тобто недоліків, які реально існують і потребують нагального вирішення, частина з них потребує фінансування, що ускладнюється війною, яка триває (війна відволікає як фінансові, так і трудові ресурси).

Функціонування Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади пов'язано із реальними можливостями і загрозами, які існують у зовнішньому середовищі. Для їх оцінки використаємо PEST–аналіз, який спрямований на моніторинг і прийняття до уваги тих змін у зовнішньому середовищі, на які громада не може вплинути, але які чинять суттєвий вплив на її функціонування і на прийняття поточних і стратегічних планів розвитку міською радою об'єднаної територіальної громади.

В таблиці 2.4 наведено можливості і загрози функціонування Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади з урахуванням чотирьох складових PEST–аналізу: політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, які є зовнішніми і визначають як поточну, так і стратегічну діяльність територіальної громади.

Згідно даних двох таблиць, внутрішні чинники характеризуються переважанням слабких сторін, а зовнішні – переважають можливості, особливо економічного спектру. Така характеристика функціонування Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади свідчить, що з метою підвищення іміджу діяльності Судовошишнянської міської ради необхідно місцевому самоврядуванню прийняти одну із можливих стратегій:

- 1) використання сильних сторін і послаблення дії загроз;
- 2) використання сильних сторін і реальних можливостей;
- 3) зменшення дії і впливу слабких сторін за реального використання наявних можливостей;
- 4) зменшення дії і впливу слабких сторін і послаблення дії загроз.

Оскільки в Україні триває війна, послабити дію зовнішніх загроз є майже неможливо, тому перші і четверта стратегія не може бути реалізована. Ми пропонуємо для підвищення іміджу діяльності Судовошишнянської міської ради другу стратегію, що базується на використанні сильних сторін і реальних можливостей. Реалізація цієї стратегії дозволить міській раді зменшити вплив слабких сторін, їх поступово усувати, що такою сприятиме підвищенню її іміджу.

Таблиця 2.4

Можливості і загрози функціонування Судово-Вишнянської об'єднаної територіальної громади з використанням PEST-аналізу

№ з/п	Можливості	Загрози
Політико-правові	<p>1) Розвиток державної програми логістики, створення логістичного хабу для складування та транспортування продукції.</p> <p>2) Упорядкування земельного, податкового законодавства</p>	<p>1) Продовження військового конфлікту на сході України, а з 24 лютого повномасштабна війна .</p> <p>2) Нестабільність нормативно-правової бази функціонування та діяльності новостворених громад</p>
Економічні	<p>1) Зростання попиту на продукцію місцевого виробництва (молочні продукти сільських домогосподарств, продукти бджолярства, лікувальні мазі та настоянки, полуницю, виноград).</p> <p>2) Доступ без перешкод до ринку інших країн.</p> <p>3) Зростання світового попиту на екологічно чисту продукцію, вирощену у сільськогосподарському секторі.</p> <p>4) Доступність участі у різних конкурсах, європейських програмах та інших джерелах залучення коштів.</p> <p>5) Зростання популярності сільського, культурно-історичного та зеленого туризму серед населення України та Європи.</p> <p>6) Встановлення відрахування частки (3%) від рентної плати газодобування</p>	<p>1) Частина населення громади задіяна з 24 лютого в повномасштабній війні (втрачено частину трудових ресурсів)</p> <p>2) Вищий рівень оплати праці в країнах ЄС, що зумовлює втрату трудових ресурсів.</p> <p>3) Знецінення національної валюти</p>
Соціокультурні	<p>1) Соціальні програми допомоги жителям об'єднаної територіальної громади.</p> <p>2) Реформування освітнього процесу та медичного забезпечення</p>	<p>1) Нестача коштів у місцевому бюджеті на соціальний розвиток.</p> <p>2) Недостатній рівень соціального забезпечення</p>
Технологічні	<p>1) Використання новітніх передових технологій у процес виробництва</p>	<p>1) Новітні технології потребують великих інвестицій</p>

Джерело: [32]

Реалізація цієї стратегії також потребує покращення і удосконалення іміджу міської ради.

## 2.4. Шляхи покращення іміджу діяльності Судовошишнянської міської ради

Позитивний імідж як «уявлення громадськості, яке цілеспрямовано формується у масовій свідомості за допомогою системи зв'язків з громадськістю та її інструментів (реклами, пропаганди тощо)» [41, с. 187]. є запорукою функціонування органу місцевого самоврядування – Судовошишнянської міської ради. Імідж є ринковим інструментом управлінської діяльності ради і забезпечує розуміння управлінських дій ради зі сторони територіальної громади, а відповідно також і реальну підтримку діяльності ради.

Українські вчені, імідж має бути керованим і чітко структурованим, постійно бути в полі зору і постійно підтримуватися залежно від обставин, які склалися. Вважається, що імідж державної влади формується за рахунок:

- усних заяв – 40%;
- чуток – 20%;
- репутації – 20%;
- прийнятих рішень, тобто практичних дій – 10%;
- стереотипного сприйняття – 10% [24, с. 127].

Імідж міської ради має в першу чергу:

- бути орієнтованим на жителів територіальної громади, які є споживачами різноманітних послуг;
- відображати їхні потреби;
- бути гнучким до змін у сучасному ринковому середовищі, з одного боку, та постійним у своїх переконаннях, з іншого;
- поєднувати різноманітні чинники впливу – внутрішні і зовнішні – при формуванні і в процесі підтримки іміджу міської ради [16, с. 48].

Ми пропонуємо поетапний алгоритм формування та підтримки іміджу Судовошишнянської міської ради, який передбачає послідовність п'яти етапів (рис. 2.5).

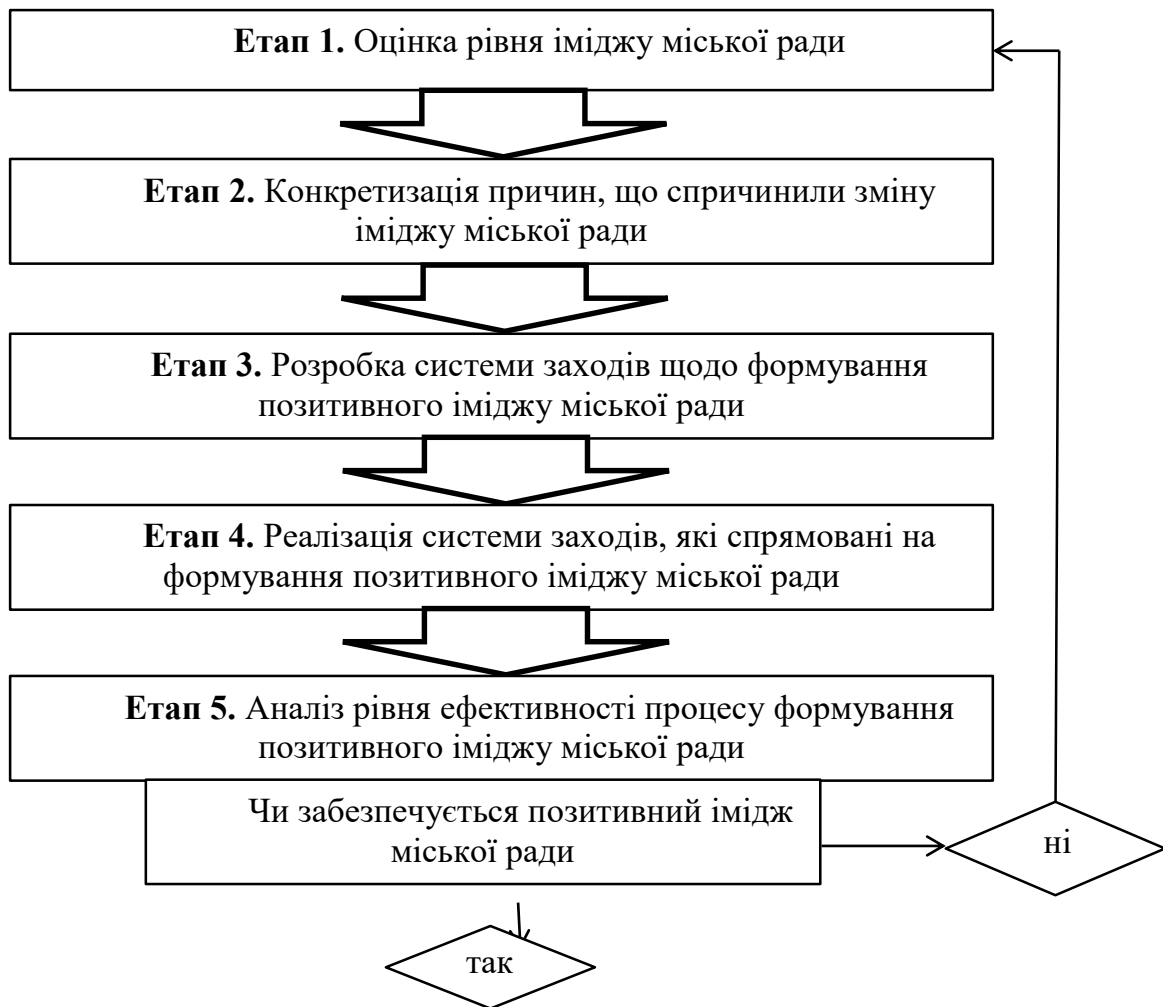


Рис. 2.5. Процес формування та підтримки іміджу Судововишнянської міської ради

Джерело: авторська розробка

На першому етапі необхідно конкретизувати значення Судововишнянської міської ради у розвитку об'єднаної територіальної громади, а також необхідно оцінити ставлення жителів громади до міської ради на основі вивчення громадської думки з використанням опитування, анкетування тощо, на основі аналізу засобів масової комунікації та інформації. Оцінити реальний імідж за результатами публікацій у місцевій пресі дозволяє діагностувати реальні якості і характеристики, якими володіє міська рада і її працівники.

На цьому етапі бажано порівняти імідж Судововишнянської міської ради із іміджем міських рад, які є територіально сусідами, зокрема, на предмет якості і

кількості надання послуг, забезпеченості ресурсами, задоволення отриманими послугами жителів громади тощо.

На другому етапі визначають причини змін іміджу міської ради. Цей етап логічно впливає із першого етапу, аналіз якого дозволяє конкретизувати причини, що зумовили зміни іміджу міської ради, визначити найважливіші і маловпливові причини. Це дозволяє швидко зорієнтуватися в наборі інструментів для підтримання, покращення і формування позитивного іміджу міської ради, тобто перейти до третього етапу – розробка системи заходів щодо формування позитивного іміджу міської ради. Третій етап є дуже важливий, оскільки тут необхідно врахувати як внутрішній імідж ради (формування мотиваційної політики, формування корпоративної культури, удосконалення кадрової політики), так і зовнішній імідж – безпосередній імідж міської ради у об'єднаній територіальній громаді, останній передбачає вироблення нових інформаційно-комунікативних технологій, аналіз засобів впливу на свідомість жителів територіальної громади в контексті формування позитивного іміджу міської ради та реальна оцінка їх ефективності,

На четвертому етапі відбувається реалізація системи заходів, які спрямовані на формування позитивного іміджу міської ради. Цей етап потребує сильної команди із конкретними навичками і знаннями, яка буде контролювати правильність реалізації запланованих заходів, а також нести відповідальність за виконання поставлених завдань.

П'ятий етап передбачає оцінку рівня ефективності запропонованих стимулів та засобів, спрямованих на формування позитивного іміджу міської ради. На цьому етапі необхідно проконтролювати отримані результати, оцінити ефективність, яка полягає у досягненні вищого рівня іміджу міської ради. Якщо аналіз показав, що вищого рівня іміджу міської ради не було досягнуто, то необхідно повернутися до першого етапу.

Підвищення іміджу ради і його керівників з використанням результатів SWOT-аналізу дасть можливість, по-перше, враховуючи сильні сторони функціонування громади, повноцінно використати реальні її можливості, які

наявні на даний час, по-друге, з використанням своїх сильних сторін суттєво зменшити вплив загроз або навіть уникнути негативного їх впливу, по-третє, керівникам ради постійно тримати в полі наявні слабкі сторони функціонування громади (вони тягнуть громаду назад, перешкоджають динамічному розвитку), по-четверте, попередити небезпеки та можливі їх наслідки для функціонування територіальної громади.

Таким чином, все це дозволить реалізувати Стратегію розвитку Судововишнянської об'єднаної територіальної громади, стародавнього історичного краю Івана Вишенського, Тадея Дмитрасевича та Богдана-Ігоря Антонича, яка має стати Громадою із успішними видатними людьми та високим рівнем освітніх послуг, привабливим простором для ведення бізнесу та затишним місцем для туристів.

### **Висновки до другого розділу**

1. Судововишнянська міська рада як орган місцевого самоврядування Судововишнянської міської територіальної громади працює досить ефективно, враховуючи особливості розташування, наявність ресурсів, історичного досвіду, результати попереднього господарювання.

2. В результаті реалізації реформи децентралізації в останні роки зросли доходи громади за рахунок власних надходжень, територіальна громада перевиконує проекти бюджету за доходами. У 2022 році доходи бюджету Судововишнянської міської ради становили у сумі 101 360 600,00 грн, в тому числі: доходи загального фонду міського бюджету – 93 385 800 грн; доходи спеціального фонду міського бюджету 7 974 800 грн.

3. Спостерігається динамічне зростання закладених в проектах доходів міських бюджетів протягом останніх трьох років. Так, проектні доходи міського бюджету Судововишнянської об'єднаної територіальної громади у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 57,4%, при цьому за рахунок власних надходжень зростання становить 87,1%, а за рахунок трансфертів – на 39,9%.



4. В результаті реалізації реформи децентралізації в останні роки зросли доходи громади за рахунок власних надходжень, територіальна громада перевиконує проекти бюджету за доходами. Це позитивно впливає на соціально-економічний розвиток Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади, дозволяє їй розвиватися, створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу, залучати нові інвестиції в результаті сприятливого інвестиційного клімату і створювати нові робочі місця, планувати і реалізувати в громаді різноманітні економічні, соціальні, культурні проекти.

5. SWOT-аналіз діяльності Судовошишнянської міської ради об'єднаної територіальної громади виявив сильні і слабкі сторони діяльності ради, а PEST-аналіз забезпечив групування зовнішніх чинників у чотири групи, і дав можливість оцінити вплив цих чинників на діяльність Судовошишнянської міської ради в контексті виявлення можливостей її функціонування і реальних загроз. Міській раді необхідно постійно моніторити слабкі сторони, не допускати можливого їх впливу на її діяльність, уникати посилення їх негативного впливу. Проте в сучасних умовах війни, яка відволікає як фінансові, так і трудові ресурси, повністю вирішити проблему слабких сторін і їх нівелювання є неможливо, оскільки необхідні додаткові фінансові і людські ресурси.

6. Позитивний імідж є запорукою успішного функціонування органу місцевого самоврядування. Імідж Судовошишнянської міської ради має в першу чергу бути орієнтованим на жителів територіальної громади, відображати їхні потреби і бути гнучким до змін у сучасному ринковому середовищі, з одного боку, та постійним у своїх переконаннях. З цією метою міській рад пропонуємо прийняти стратегію, що базується на використанні сильних сторін і реальних можливостей, реалізація якої дозволить міській раді зменшити вплив слабких сторін, їх поступово усувати, що такою сприятиме підвищенню її іміджу.

З метою підвищення іміджу Судовошишнянської міської ради пропонуємо поетапний алгоритм формування та підтримки її іміджу, який передбачає послідовність п'яти етапів, дасть можливість, по-перше, враховуючи сильні сторони функціонування громади, повноцінно використати реальні її

можливості, які наявні на даний час, по-друге, з використанням своїх сильних сторін суттєво зменшити вплив загроз або навіть уникнути негативного їх впливу, по-третє, керівникам ради постійно тримати в полі наявні слабкі сторони функціонування громади (вони тягнуть громаду назад, перешкоджають динамічному розвитку), по-четверте, попередити небезпеки та можливі їх наслідки для функціонування територіальної громади.

## ВИСНОВКИ

1. Сьогодні імідж організації відображає різноманітні аспекти її функціонування, є важливим показником довіри клієнтів та бізнес-партнерів, інструментом забезпечення високої конкурентоспроможності організації на ринку та високого рівня задоволення потреб споживачів.

2. Позитивний імідж організації, для створення якого використовуються різноманітні інструменти (рекламу, зв'язки з громадськістю, співпрацю із засобами масової інформації, прес-конференції, різноманітні форуми, виставки, інтернет-ресурсів тощо), формується під дією багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Вплив чинників внутрішнього середовища та проблеми, які вони зумовлюють постійно мають бути в полі зору організації, яка повинна впливати на їх вирішення, тоді як на чинники зовнішнього середовища організація не може чинити вплив, але повинна враховувати у своїй діяльності. Найбільшою проблемою сьогодні є проблеми, пов'язані із війною, яка відволікає людські і матеріальні ресурси і негативно впливає на діяльність суб'єктів господарювання.

3. Судовошишнянська міська рада як орган місцевого самоврядування Судовошишнянської міської територіальної громади працює в умовах реформи децентралізації, використовує як особливості розташування, так і набутий досвід та практику господарювання.

4. Зростання доходів громади в результаті децентралізації позитивно вплинуло на соціально-економічний розвиток Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади, дозволило їй розвиватися, створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу, залучати нові інвестиції в результаті сприятливого інвестиційного клімату і створювати нові робочі місця, планувати і реалізувати в громаді різноманітні економічні, соціальні, культурні проєкти.

5. SWOT-аналіз діяльності Судовошишнянської міської ради об'єднаної територіальної громади виявив сильні і слабкі сторони діяльності ради, а PEST-аналіз забезпечив групування зовнішніх чинників у чотири групи, і дав

можливість оцінити вплив цих чинників на діяльність Судовошишнянської міської ради в контексті виявлення можливостей її функціонування і реальних загроз. Наявність у функціонуванні громади значних слабих сторін і недоліків, свідчать про необхідність їх і вирішення, що в кінцевому рахунку вимагає додаткового фінансування, що наразі неможливо через існуючу війну, проте міській раді необхідно постійно моніторити слабкі сторони, не допускати посилення їх негативного впливу.

6. Позитивний імідж Судовошишнянської міської ради, як запорука успішності органу місцевого самоврядування, в першу чергу орієнтований на жителів територіальної громади і має бути гнучким до ринкових змін і змін у потребах розвитку громади. Тому міській раді треба затвердити стратегію розвитку, що базується на використанні сильних сторін і реальних можливостей. Саме такий підхід дозволить зменшити або нівелювати вплив слабких сторін, що сприятиме підвищенню іміджу міської ради.

7. З метою підвищення іміджу Судовошишнянської міської ради пропонуємо поетапний алгоритм формування та підтримки її іміджу, який передбачає послідовність п'яти етапів: оцінку рівня іміджу міської ради; конкретизацію причин, що спричинили зміну іміджу міської ради; розробку системи заходів щодо формування позитивного іміджу міської ради; реалізацію системи заходів, які спрямовані на формування позитивного іміджу міської ради; аналіз рівня ефективності формування позитивного іміджу міської ради.

Запорукою підвищення іміджу міської ради є зміцнення економічної бази міської територіальної громади, подальший розвиток як середнього, так і малого підприємництва, забезпечення розвитку туристичної привабливості території, залучення інвестицій, забезпечення сталого розвитку території з урахуванням екологічних вимог і забезпечення екологічної безпеки. Все це забезпечить реалізацію Стратегії розвитку Судовошишнянської об'єднаної територіальної громади, яка стане Громадою із успішними видатними людьми та високим рівнем освітніх послуг, привабливим простором для ведення бізнесу та затишним місцем для туристів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С.М., Ліфар К.В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Вісник Київського національного університету технології та дизайну*. 2014. № 2(11). С.1-7.
2. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 31-36.
3. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
4. Вардеванян В.А. Визначення основних етапів формування та підтримки іміджу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 1. С. 274-278.
5. Вартанова О. Счасні підходи до оцінювання іміджу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 43(1). С.35-41.
6. Вартанова О.В. Науково-методичні підходи до управління іміджем підприємства сфери послуг. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 79-84.
7. Гатило В.П. Фактори, що впливають на формування позитивного імідж підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2015. № 1. С. 94-101.
8. Дуднева Ю.Е. Управління іміджем машинобудівного підприємства. *Машинобудування*. 2020. № 6. С. 189-197.
9. Дячук М.В., Буга Н.Ю. Формування та підтримка іміджу підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 2. С.12-16.
10. Кір'ян О.І. Формування іміджу організації як джерела її стійкості та прибутковості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 75-80.
11. Ковальчук Т.Г. Вплив імідж та репутації на діяльність підприємства в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 377-381.

12. Колодка А.В., Ляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. № 2(38). С. 164-170.
13. Колянко О.В. Імідж підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 93-97.
14. Компанієць К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(1). С. 77-81.
15. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
16. Корчинська О.О. Окремі аспекти управління корпоративним іміджем підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 46-52.
17. Костюк Г.В., Сторожук В.В. Формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник Київського національного університету технології та дизайну*. 2014. № 1 С.176-181.
18. Котлер Ф., Амстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ.. Київ : Новий світ, 2020. 880 с.
19. Кубко В.П., Діордієва І.В. Удосконалення корпоративного іміджу організації шляхом застосування ребредингу. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 108. С. 149-151.
20. Лозовський О.М., Дрончак І.В. Формування іміджу підприємства як елемента конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 101-104.
21. Мантур-Чубата О.С. Значення іміджу персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 107-110.
22. Насікан Н.І., Верещака О.Ю. Основні підходи до формування іміджу сучасної організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 73-76.
23. Пасько М.І. Характеристика і особливості іміджу підприємства. *Економіка розвитку*. 2018. № 1. С. 58-65.

24. Плотніченко С.Р., Анастасова К.А. Формування позитивного іміджу підприємств у суспільстві та органах влади. *Збірник Таврійського агроекологічного державного університету (економічні науки)*. 2017. № 3. С. 125-130.

25. Про адміністративні послуги. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#n223>

26. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>.

27. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.

28. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

29. Про затвердження структури виконавчих органів влади, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів: Рішення Судово-Вишнянської міської ради № 7 від 2020 року. URL: <https://sudovavyshnia-romada.gov.ua/planna-2022-rik-16-58-59-13-05-2022/>

30. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

31. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>

32. Програма соціально-економічного розвитку Судово-Вишнянської міської ради (територіальної громади) на 2022 рік: Рішення Судово-Вишнянської міської ради № 27 від 23.12.2021 р. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04056233/2dff4abb530344c49e4ccd6fcf51526e.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04056233/2dff4abb530344c49e4ccd6fcf51526e.pdf).

33. Пшенишнюк І.О. Імідж підприємства як метод конкурентної боротьби. *Економіка і держава*. 2016. № 5. С. 19-21.
34. Руденко І.В., Кулинич Т.В., Непран А.В. Імідж торговельного підприємства: підходи до його формування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 464-471.
35. Рябова Т.А., Воєдило Н.Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 58-65.
36. Савіна Г.Г., Баличова В.О., Калугін Ю.О. Позитивний імідж та ділова репутація у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 3. С. 96-99.
37. Савіна Г.Г., Макарчук Д.С. Сутність управління іміджем підприємства в сучасних умовах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С.257-263.
38. Сафонік Н.П. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 287-293.
39. Семенчук Т.Б., Басараб Н.А. Формування іміджу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 473-477.
40. Семенчук Т.Б., Гера О.Г. Сучасна модель формування іміджу організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(3). С.178-181.
41. Сторожук С.А. Психологічні аспекти формування позитивного іміджу громадської організації у масовій свідомості. *Вчені записки університету «Крок»*. Серія : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 185-189.
42. Стратегія розвитку Судово-Вишнянської міської об'єднаної територіальної громади на 2019-2025 роки (затверджена рішенням 25 сесії 7-го скликання № 4 від 16.01.2019 року). URL: <https://sudovavyshnia-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-gromadi-12-18-13-18-07-2017/>
43. Стрижеус Л.В., Лорві І.Ф., Тендюк А.О. Імідж як кінцевий продукт підприємства: теоретичний підхід. *Економічний форум*. 2018. « 2. С. 257-266.



44. Строцюк Ю.В. Процес формування іміджу підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 2. С. 95-101.
45. Таран-Лала О.М., Зось-Кіор М.В., Андрусенко М.М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*. 2020. № 70. С. 18-22.
46. Фень К.С. Стратегія формування імідж в системі зміцнення економічної безпеки підприємства харчової промисловості. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4(74). С. 188-194.
47. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства в сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 59-61.
48. Чернега Н.С. Основні етапи розвитку наукових положень щодо змісту формування іміджу організації. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 1. Вип. 42. С. 87-91.
49. Чикуркова А.Д., Фень К.С. Формування позитивного іміджу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 107-113.
50. Чупир О.М. Необхідність формування позитивного іміджу підприємства як інструменту внутрішнього стратегічного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 149-156.
51. Шевченко В.С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 157-161.
52. Шепута М.М., Литвиненко Л.Л. Особливості формування корпоративного іміджу сучасних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 2(2). С. 45-48.
53. Шимко О.В. Імідж як інструмент досягнення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 440-446.
54. Штефанюк А. Базові наукові концепції та розробки щодо побудови моделі позитивного іміджу Верховної ради України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 4. С. 43-47.

55. Ясінська Ю.Р. Віртуальний імідж підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2015. № 819. С. 198-206.

56. Ясінська Ю.Р. Імідж підприємства: визначення, структура, особливості формування. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна.* 2015. Вип. 48. С. 98-103.

57. Ясінська Ю.Р. Корпоративна культура як основа формування іміджу та репутації підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії.* 2015. Вип. 49. С. 264-269.