

УДК 005.336.6:659.127.3

JEL classification: M14, M31

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240432>**Браєвська А. І.**

ORCID ID: 0000-0001-8238-5714

Браєвський С. Й.

ORCID ID: 0000-0003-4450-3120

Артеменко Л. П.

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0002-8585-0252

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ФОРМУВАННЯ УСПІШНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В ДИСТАНЦІЙНИХ УМОВАХ РОБОТИ

FORMATION OF A SUCCESSFUL IMAGE OF THE LEADER IN REMOTE WORKING CONDITIONS

Дана стаття присвячена одній з актуальних проблем у практиці вітчизняного менеджменту – іміджу керівника організації. У статті проведено аналіз категорії «імідж керівника» як складової іміджу організації, розглянуто основні підходи до розуміння іміджу керівника, визначено його складові елементи, фактори, що на нього впливають, а також процеси його формування. Особлива увага автора сконцентрована на проблемі формування успішного іміджу керівника в сучасних економічних умовах, вивченні факторів впливу на формування правильного іміджу керівника, розкритті прийомів просування іміджу менеджера. Авторами стверджується, що сильний індивідуальний імідж менеджера стає необхідною умовою досягнення організацією, яку він очолює, стійкого і тривалого ділового успіху. По-перше, сильний імідж в ринковій системі обумовлює набуття певної конкурентної сили. По-друге, сильний імідж зменшує замінюваність товарів/послуг, а значить, захищає організацію від атак конкурентів і зміцнює позиції щодо товарів/послуг-замінників. По-третє, сильний імідж полегшує доступ організації до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів. Справжнім випробуванням для іміджу керівників більшості підприємств стала робота в умовах пандемії, коли постала необхідність швидко організувати роботу підприємства в нових умовах, максимально забезпечити безпеку працівників, перевівши частину персоналу на віддалену форму праці. Дистанційна робота, яка не є новою для багатьох підприємств, з пандемією різко увійшла в життя бізнесу, ставши необхідною реальністю. У статті розглянуто, як нові реалії, пов'язані з несприятливою епідеміологічною ситуацією, змусили топ-керівників вітчизняних підприємств форсовано вирішувати нагале питання: організацію роботи віддалено, поза рамками офісу і звичного візуального спостереження. При цьому автор акцентує увагу на важливості правильної організації контролю співробітників, щоб зберегти їх ефективність на колишньому рівні, витримати темпи виконання, не допустити зниження обсягу і якості виконуваних завдань. Особливо цінним є практичне спрямування роботи, оскільки автором аналізуються не лише специфіка формування іміджу керівника ПрАТ «Оболонь», а й даються практичні рекомендації щодо його зміцнення в умовах дистанційної роботи значної кількості працівників.

Ключові слова: імідж керівника, складові іміджу, управлінська діяльність, структура особистісного іміджу менеджера, технологія формування іміджу, дистанційна робота.

This article is devoted to the image of the head of the organization as one of the current problems in the practice of domestic management. The article analyses the category "image of the leader" as a component of the image of the organization, considers the main approaches to understanding the image of the leader; identifies its constituent elements, factors affecting it, as well as the processes of its formation, analyses the relationship of the image of the leader leadership. The author pays special attention to the problem of forming a successful image of the head in modern economic conditions, studied the factors influencing the formation of the correct image of the head, revealed techniques for promoting the image of the manager. The authors argue that a strong individual image of the manager becomes a necessary condition for the organization he heads to achieve sustainable and lasting business success. First, a strong image in the market system leads to the acquisition of a certain competitive force. Second, a strong image reduces the substitutability of goods / services, and thus protects the organization from attacks by competitors and strengthens the position of substitute goods / services. Third, a strong image facilitates the organization's access to financial, informational, human and other resources. A real test for the image of the leaders of most companies was to work in a pandemic, when it was necessary to quickly organize the work of the company in new conditions, to ensure maximum safety of workers, to transfer some staff to remote work. Remote work, which is not new to many businesses, with the pandemic has entered the business life sharply, has become a necessary reality. The article examines how the new realities associated with the unfavourable epidemiological situation have forced top executives of domestic enterprises to urgently address the pressing issue: the organization of work remotely, outside the office and the usual visual observation. The author emphasizes the importance of proper organization of control of employees to maintain their efficiency at the same level, to maintain the pace of implementation, to prevent a decrease in the volume and quality of tasks. The practical direction of work is especially valuable, as the author analyses not only the specifics of image formation of the head of PJSC "Obolon", but also gives practical recommendations for its strengthening in the conditions of remote work of a significant number of employees.

Keywords: image of the leader, components of image, managerial activity, structure of personal image of the manager, technology of formation of image.

Вступ. Імідж, як феномен відомий з найдавніших часів, що відіграє важливу роль в соціальних, економічних, політичних процесах впродовж історичного розвитку людства. В сучасних умовах успіх організації залежить від багатьох факторів, зокрема, від сформованого іміджу керівника. Наявність в організації досвідченого керівника зі сформованим позитивним іміджем є необхідною умовою досягнення організацією стійкої діяльності на ринку. Водночас, формування позитивного іміджу та високої репутації керівника – довготривалий та складний процес, який є однією з ключових складових забезпечення конкурентоспроможності. Тому, формування позитивного іміджу керівника організації є одним із пріоритетних завдань управління.

Важливість дослідження проблеми індивідуального іміджу керівника організації зумовила підвищений інтерес з боку багатьох вчених, які досліджують теоретичні та прикладні проблеми іміджу та процесу його формування. Питання ролі та значення індивідуального іміджу керівника неодноразово ставали предметом дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців. Проблеми формування позитивного іміджу керівника висвітлювались у працях Т. Воронько-Невідничеві, О. Делі, Ф. Котлера, Ю. Падафета, Е. Роджерса, О. Скорині, Т. Хомуленко, В. Шевченко, Н. Штепи, І. Якімової та ін. Незважаючи на наявність великої кількості досліджень поняття і сутності індивідуального іміджу менеджера, нараз не вистачає праць, присвячених практичному формуванню позитивного іміджу керівника промислового підприємства. Актуальним вбачається ґрунтовний аналіз проблеми формування позитивного іміджу керівника, з'ясування питання оптимізації процесу. На основі критичного аналізу існуючих підходів до індивідуального іміджу керівника організації актуальним завданням є викладення авторського бачення концептуальної моделі процесу формування позитивного іміджу менеджера (на прикладі ПрАТ «Оболонь»).

Постановка завдання. Метою роботи є вдосконалення теоретичних положень та практики формування іміджу керівника в умовах переходу на дистанційну форму роботи підприємства (на прикладі ПрАТ «Оболонь»). Для досягнення мети задаються наступні завдання: розглянути концепцію іміджу керівника; вивчити структурні складові іміджу керівника; визначити основні етапи формування; сформулювати особливості формування іміджу керівника в умовах дистанційної роботи.

Методологія. У процесі дослідження були використані такі методи: аналізу та синтезу (узагальнення наукових підходів до розуміння сутності понять «імідж керівника», дослідження процесу формування індивідуального іміджу керівника), абстрактно-логічний (розробка системи факторів, які впливають на формування позитивного іміджу керівника організації), метод групувань (дослідження впливу на процес формування іміджу керівника різних факторів). Всі методи поєднують системний підхід до вивчення категорії та формування іміджу керівника.

Результати дослідження. Впродовж останніх років у світовій та вітчизняній науці спостерігається акцентуація уваги до дослідження проблем, пов'язаних з феноменом «імідж менеджера організації». Зростання інтересу дослідників до проблем закономірний через

дію сукупності чинників. Становлення нових соціально-економічних умов діяльності організацій, законодавства, що визначає формування і розвиток, спричинили зміни системи взаємодії з різними соціальними суб'єктами, які є споживачами вироблених товарів і послуг. Змінюється зміст цінностей, якими вони керуються при сприйнятті, оцінці роботи різних організацій. Одним з провідних чинників стає імідж організації [1, с. 364].

Розвиток ринкових відносин продиктували важливість конкурентної складової організацій, їх виділення, індивідуалізації не тільки за рахунок вдосконалення своїх робіт і послуг, але і за рахунок яскравого, позитивного іміджу. Досліджуючи сучасну роль іміджу організації, науковці дійшли до висновку, що імідж організації безпосередньо пов'язаний з образом керівника. Більш того, репутація організації, успішність та конкурентоспроможність «прив'язані» до іміджу менеджера, який її очолює. Імідж керівника організації являє собою важливий компонент корпоративного іміджу. Основа механізму формування корпоративного іміджу полягає в персоніфікації, тобто приписуванні організації властивостей особистості, персони. Образ менеджера або керівника можна представити у вигляді символу, уособлення всієї фірми.

У сучасних умовах стійкість і час життя організації все більшою мірою залежать від зацікавленості різних цільових груп в її існуванні на цільовому ринку. У цьому зв'язку простежується зростання уваги до формування позитивного іміджу організації. Імідж стає одним з провідних засобів, «візитною карткою» організації, створюваної з метою справити потрібне враження на суб'єктів ринку. Сьогодні імідж розглядається в якості потужного інтелектуального капіталу організації, а імідж менеджера багато в чому визначає її конкурентоспроможність та успішність. В динамічних конкурентних умовах формування успішного іміджу вимагає від підприємства удосконалювати ставлення споживача до компанії, формує лояльність клієнтів, збільшує цільову аудиторію [10, с. 254].

За твердженням А.В. Белонько, особистість керівника – це «психологічне утворення, що виникає прижиттєво, і представляє собою соціальну за своєю природою систему якостей і мотиваційно необхідних відносин» [1, с. 364]. На думку дослідника, керівник організації постає одночасно в кількох іпостасях, а саме: особистості, індивідуальності, професіонала [1, с. 364]. Г.Г. Почепцов імідж керівника розглядає в двох сенсах: імідж у вузькому розумінні – це винятково візуальний, зовнішній бік суб'єкта, символічний образ, який проявляється через певну мову, яку розглядають в синтаксичному і семантичному значенні; імідж в широкому розумінні передбачає складний взаємозв'язок різних за природою явищ тілесного і духовного характеру, які якісно різняться; сукупність внутрішніх та зовнішніх проявів людської особистості, які гармонійно в ній поєднуються [5, с. 298].

В.С. Шевченко також наголошує на підвищеному інтересі дослідників до вивчення соціально-психологічних складових професіоналізму та технології побудови іміджу сучасних керівників [8, с. 157]. Методики, напрацьовані в цьому напрямку, знаходять практичне застосування не лише в сфері управління організацією, а й ділової етики, етичних питаннях ведення бізнесу.

Особливий акцент робиться на проблемі формування позитивного іміджу лідера. Водночас більшість напрацьованих методик побудови іміджу лідера не має достатньої теоретичної основи. З огляду на це, постала необхідність «подолання розриву між різними рівнями теоретичних знань про імідж і сферою їх практичного застосування» [8, с. 157].

Імідж керівника, володіючи ресурсом, впливає на дії підлеглих, спонукає до очікуваних моделей поведінки, і веде до вибудовування чітких відносин в організації. Саме організуюче начало в побудові управлінських відносин забезпечує лідерський статус керівника, а його імідж впливає на процес обміну інформацією, запобігає утворенню дефіциту інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень, тим самим підвищуючи ефективність управління організацією. Робота над формуванням іміджу керівника організації має починатися з постановки цілі. Ціль керівника може полягати в посиленні впливу на підлеглих, покращенні іміджу підлеглого йому підрозділу чи досягненні успіху в переговорному процесі. Відповідно рішення про методи побудови іміджу залежать від наміченої цілі [8, с. 157].

За О.І. Определянською, структура будь-якого іміджу припускає наявність певних властивостей (якостей), ступінь їх вираженості, їх супідрядність за важливістю [4, с. 296]. Наведемо запропоновану структурну будову особистісного іміджу менеджера у вигляді рисунку.

Доцільно виділити наступні складові іміджу керівника організації:

– персональні характеристики: фізичні, психофізіологічні особливості, характер, тип особистості, індивідуальний стиль прийняття рішень і т.д.;

– соціальні характеристики: статус керівника організації, який включає не тільки статус, пов'язаний з офіційно займаною посадою, але також і з походженням, особистим статком і т.д. Зі статусом тісно пов'язані моделі ролівої поведінки. Соціальні властивості індивідуального іміджу менеджера включають зв'язок лідера з різними соціальними групами: з тими, інтереси яких він представляє; з тими, які підтримують його і є союзниками; з опонентами і відкритими

ворогами. Соціальна приналежність визначає норми і цінності, яких дотримується керівник;

– особиста місія керівника: свого роду конституція, що виражає стратегічне бачення керівника. Особиста місія керівника обумовлює те становище, в якому він знаходиться в даний момент часу, і те, чого він прагне досягти в майбутньому періоді. Особиста місія керівника є важливим моментом у напрацюванні місії та цілей всієї організації;

– ціннісні орієнтації керівника: найбільш важливі припущення, що приймаються керівником організації і що впливають на організаційну культуру компанії, якою він управляє.

Кожна з наведених груп характеристик вносить свій внесок у формування індивідуального іміджу лідера і в різній мірі піддається свідомому конструюванню. Так, персональні характеристики керівника є індивідуальними, і багато з них практично неможливо змінити. Через те, що комунікація керівника організації і громадськості опосередковується засобами масової інформації, переважна більшість небажаних персональних якостей лідера приховується, згладжується або просто не виноситься на широкий загал.

Спеціалісти іміджмейкери виділяють три вагомих складових іміджу керівника з інноваційної діяльності:

– особисту привабливість (зовнішній вигляд, відкритість, доступність, комунікабельність); вона завжди сприяє успіху в професійній діяльності менеджера;

– моральні якості – емпатичність (розуміння психічних станів інших людей), рефлексивність (здатність до співпереживання, самовдосконалення), красномовність (здібність надихати, переконувати словом);

– техніку самопрезентації (уміння подати з найкращого боку свої знання, досвід, уміння встановлювати в колективі відносини взаємної поваги, довіри, створювати творчий клімат) [24, с. 26].

Корпорація «Оболонь» є найбільшим національним виробником пива в Україні. Підприємство входить до трійки лідерів пивного ринку. Окрім міцних позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» активно зміцнює свої позиції і на ринку безалкогольних напоїв. «Оболонь» – національна компанія, яка гідно представ-

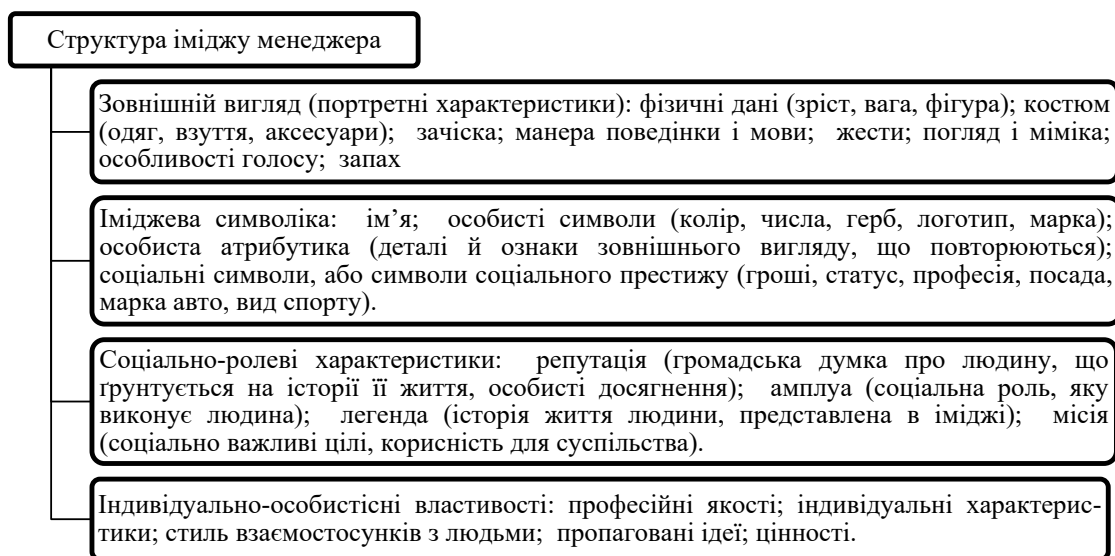


Рисунок 1 – Структура особистісного іміджу менеджера [5, с. 296]

ляє Україну в світі. Про високий статус ПрАТ свідчать високий рівень фінансових показників діяльності підприємства.

Великий вплив на імідж ПрАТ «Оболонь» має його керівник. Кожен менеджер повинен максимум зусиль прикладати для формування свого позитивного іміджу. Так, у ПрАТ «Оболонь» не лише топ-менеджери, а й керівники невеликих підрозділів переймаються власним іміджем, від якого значною мірою залежить успіх фірми. Основною метою формування іміджу керівника ПрАТ «Оболонь» є моделювання способу сприйняття керівника підлеглими, при якому він органічно вписується в систему очікувань підлеглих, відповідно до прийнятого в організації типу корпоративної культури.

Технології формування індивідуального іміджу керівника ПрАТ «Оболонь» включають наступні етапи:

– формулювання іміджевих цілей та стратегії – чітко сформулювати послання, яке міститься в бажаний імідж;

– аналіз іміджевої аудиторії. На цьому етапі проводяться кількісні та якісні дослідження іміджевої аудиторії;

– промальовування іміджевих характеристик. Складається список якостей, які необхідно транслювати іміджевої аудиторії;

– співвіднесення готівки і бажаних характеристик; – безпосередній процес формування іміджу (робота над ранішнім виглядом; діловими, особистими якостями; вдосконалення компетенцій тощо).

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснена шляхом оцінювання та аналізу факторів (табл. 1).

Як видно із PEST-аналізу, найбільше впливають на підприємство економічні (а саме напрямок розвитку економіки, інфляція) та науково-технічні фактори, в майбутньому позитивний вплив останніх збільшиться згідно наших прогнозів.

Створення іміджу починається з постановки іміджевих цілей. Вони формулюються на основі особис-

Таблиця 1 – Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність ПрАТ «Оболонь»

Група факторів	Фактори	Напрямок впливу (+/-1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка в балах	Прогнозований напрям впливу(+/-1)/ймовірність (В, С, Н)	Прогнозна сила впливу (0-3)	Прогнозна оцінка
Економічні	Розвиток економіки	+1	2	+2	+1 В	2	+2
	Розвиток виробництва	-1	2	-2	-1 С	1	-1
	Стан бюджету	+1	1	+1	+2 С	2	+2
	Темп інфляції	-1	3	-3	-1 В	2	-2
	Рівень безробіття	-1	0	0	-2 Н	0	0
	Рівень податкових ставок	-1	1	-1	+1 С	1	+1
	Рівень доходів населення	-1	0	0	-1 С	0	0
	СУМА	-	-	-3	-	-	2
Політичні	Рівень політичної стабільності	-1	1	-1	-2 В	1	-2
	Сила лобістських груп	-1	0	0	-1 Н	0	0
	Розвиток політичної системи	-1	0	0	-1 Н	0	0
	Характер політичної боротьби	-1	0	0	-1 С	0	0
	Ступінь суспільної підтримки уряду	-1	0	0	-2 В	0	0
	СУМА	-	-	-1	-	-	-2
Науково-технічні	У сфері товарів	+1	1	1	+2 В	2	+2
	У сфері технологій	+1	2	2	+2 С	2	+2
	У сфері менеджменту	+1	1	1	+1 С	1	+1
	СУМА	-	-	+3	-	-	+5
Демографічні	Чисельність населення	-1	1	-1	-1 В	1	-1
	Статеві-віковий склад	+1	0	0	+1 С	0	0
	Рівень народжуваності	+1	0	0	+1 С	0	0
	СУМА	-	-	-1	-	-	-1
Природні	Стан природних ресурсів	+1	0	0	+1 В	0	0
	Екологічний фактор	-1	0	0	+1 Н	0	0
	Природні умови	+2	0	0	+2 С	0	0
	СУМА	-	-	0	-	-	0
Соціальнокультурні	Рівень освіти	+1	3	3	+1 В	3	+3
	Соціальні умови життя	-1	1	-1	-1 С	1	-1
	Рівень культури	+1	0	0	+2 С	0	0
	СУМА	-	-	2	-	-	2

Джерело: розроблено авторами

тих пріоритетів і цінностей. Для прояснення особистих пріоритетів, керівник може поставити собі питання: «З чим би я ніколи не зміг змиритися?», «Що для мене найбільш важливе у житті?», «Що для мене значить «успіх»?». Для з'ясування іміджевих цілей даються відповіді на наступні питання: «Яка сфера дії мого іміджу?» (професійно-ділова), «На кого переважно повинен бути орієнтований мій імідж» (на співробітників, роботодавців), «Який імідж я б хотів мати?», «У чому мій реальний імідж розходиться з бажаним?», «Що необхідно змінити?».

Далі здійснюється вибір іміджевої стратегії. Для керівника ПрАТ «Оболонь» найбільш вигідна стратегія побудови цільового іміджу (таблиця). Цей образ орієнтований на конкретну соціальну групу. Такий цільовий імідж не ставить перед собою мету сподобатися всім, а формується відповідно до уявлень і очікувань конкретної аудиторії (професійної, молодіжної).

Головними кроками даної стратегії є: формулювання відповіді на запитання «Яке враження я хочу скласти в іміджевої аудиторії?»; опис «ідеального цільового іміджу»; випробування створеного іміджу на невеликій групі людей (наприклад, на групі підлеглих, частині колективу); отримання зворотного зв'язку; коригування; реалізація в діяльності; випробування на великій аудиторії (наприклад, на всьому); повторне коригування.

Важливим етапом є створення імідж-портрета (змістовна характеристика бажаного образу). Іміджевий портрет керівника ПрАТ «Оболонь» може включати в себе наступні характеристики: бездоганний зовнішній вигляд; впливовий голос, помірність в жестах і міміці; спокій, впевненість, здатність вирішити будь-яку проблему; чуйність, вимогливість до себе і підлеглих, старанність, комунікабельність, ерудованість, зацікавленість в роботі, вміння слухати та ін.

На етапі вибору способів, каналів і засобів просування особистого іміджу ставиться завдання домогтися бажаного ідеального іміджу. Його метою є залучення уваги, впізнаваність. Для цього можна використовувати різні техніки і прийоми. Дієвими техніками створення яскравого і впізнаваного образу є: прийоми типізації, стилізації, використання іміджевої символіки, міфологізації образу, епатажу.

Формування іміджу керівника буде успішним, якщо забезпечуються такі умови:

- процес формування іміджу керівника носить поетапний характер;
- цей процес спрямований на екстеріорізацію (виявлення) внутрішніх якостей керівника;
- у процесі формування і корекції іміджу враховується пріоритетність професійного компонента;
- визначальними якостями формування іміджу керівника виступають психологічні властивості особистості: стійкість до стресів, саморозвиток, готовність до ризику, ціннісні орієнтації, надійність, вміння чітко викладати думки [1, с. 364].

З метою оптимізації процесу формування сприятливого іміджу керівника ПрАТ «Оболонь» менеджери підприємства переважно вдаються до таких кроків:

- організація заходів для спільного проведення неробочого часу, що сприяють особистісному спілкуванню між керівником та співробітниками підрозділів і створення здорового психологічного середовища в компанії;

- створення атмосфери змагання (але не ворожої конкуренції), а також стимулювання взаємоповаги, взаємодопомоги, взаємодовіри в колективі;

- організація психологічної допомоги у вирішенні конфліктних ситуацій між керівником та підлеглими і між працівниками;

- сприяння в підвищенні кваліфікації працівників, а також демонстрування потреби організації у висококваліфікованих кадрах, що стимулюватиме співробітників на професійні досягнення. Крім того, керівникові слід пред'являти високі вимоги не лише до співробітників, а й до себе, що дає співробітникам організації відчуття особливої цінності робочого місця, оскільки високі стандарти збільшують привабливість компанії;

- інформування та залучення працівників, акціонерів, інших суб'єктів внутрішнього середовища до інноваційних проєктів, надання працівникам можливості творчої і професійної реалізації;

- систематичне надання відомостей про останні досягнення компанії і її успіхи на ринку, на який орієнтована діяльність організації;

- інформування працівників про історію створення компанії, його керівника, стандарти, норми поведінки в колективі, корпоративної етики та етикет. Ці методи допоможуть не лише розкрити образ керівника ПрАТ «Оболонь», а й сформувати позитивний імідж самої компанії та утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв.

Справжнім випробуванням для іміджу керівника ПрАТ «Оболонь» стала робота в умовах пандемії, коли виникла потреба швидко організувати роботу підприємства в нових умовах, максимально забезпечити безпеку працівників, перевівши частину персоналу на віддалену форму праці. Дистанційна робота, яка і раніше поступово вводилася для окремих посад в ПрАТ «Оболонь», з пандемією різко увійшла в життя бізнесу, ставши необхідною реальністю. Нові реалії, пов'язані з несприятливою епідеміологічною ситуацією, змусили керівників ПрАТ «Оболонь» форсовано вирішувати назріле питання: організацію роботи віддалено, поза рамками офісу і звичного візуального спостереження. При цьому, було важливо правильно організувати контроль співробітників, щоб зберегти їх ефективність, витримати темпи виконання, не допустити зниження обсягу і якості виконуваних завдань.

Можливість працювати віддалено могло негативно позначитися на якості роботи: працівників розслабляє і демотивує домашня атмосфера, відсутність необхідності поспішати на робоче місце, свобода від погляду колег «з боку» і контроль керівництва. При відсутності у персоналу достатньої сили волі, при наявності домашніх відволікаючих чинників, ситуацію рятує автоматизований контроль співробітників, чітко побудований для обох сторін. У керівників ПрАТ «Оболонь», які не бажали зазнати збитків через зниження продуктивності при дистанційній роботі частини працівників за комп'ютером, зріс інтерес до розробок для забезпечення дистанційної спільної діяльності, моніторингу та обліку робочого часу.

Керівники ПрАТ «Оболонь», щоб розуміти поточний стан справ, виявити тенденції і попередити відхилення, запровадили обов'язковість використання засобів індивідуальної та групової звітності, як от: журнал відкритих питань, в якому фіксується і відстежується

вирішення всіх відкритих питань (кожен член команди має можливість занести в нього інформацію і переглянути статус вирішення питання); трекер по кожній задачі, з відображенням ключових віх, відповідальних і статусів виконання за нею; інформаційні панелі для керівника, в яких видно загальний стан справ по всіх завданнях і співробітниках, і які дозволяють відразу побачити хто лідирує, а у кого є проблеми.

Для віддалених співробітників керівники ПрАТ «Оболонь» запровадили чітку регламентацію присутності співробітників на роботі:

- фіксація і публікація часу гарантованої доступності;
- фіксація інтервалу часу, протягом якого треба відповісти на лист;
- фіксація інтервалу часу, протягом якого, треба відповісти на телефонний дзвінок;
- фіксація і регламентація відповідальності і санкцій за невиконання зазначених вище пунктів.

Перераховані вимоги були зафіксовані в угодах із співробітниками та оновлених посадових інструкціях. Керівник підрозділу ПрАТ «Оболонь», співробітники якого працюють дистанційно, має обов'язок доведення обмежень до співробітників, узгодження, контроль виконання та заходи стимулювання, в разі відхилень.

Керівництво ПрАТ «Оболонь» має чітку позицію: краще не карати людей за вчинене порушення, а не допускати їх. Для цього потрібні роз'яснення, профілактика і контроль. Що, в свою чергу, вимагає посилення залучення і контролю з боку керівника. У ПрАТ «Оболонь», зазвичай, використовується такий розклад зустрічей: щоденні загальні зустрічі, по типу Zoom, для організації відеоконференцій з усією командою; окремі зустрічі впродовж дня зі співробітниками, у яких виявлені складності, і які не вимагають загального обговорення; зустрічі раз в тиждень із співробітниками, у яких немає явних труднощів, з метою їх розвитку. Проведення таких зустрічей важлива складова роботи керівника. При роботі в офісі можна було замінити зустрічі разовим спілкуванням на абстрактні теми. В умовах дистанційної роботи відсутність регулярних зустрічей призведе до серйозних проблем. Якщо, керівник, замість проведення запланованих зустрічей, аналізує поточний стан справ на підставі звітності, йому необхідно терміново розширити свій арсенал професійних компетенцій, максимально використовувати потенціал ІТ-технологій, налагодити

довірчі стосунки з підлеглими та запровадити чіткий контроль за співробітниками компанії.

Позитивним моментом стало запровадження керівниками ПрАТ «Оболонь» механізму обліку і компенсації порушень і помилок. Для допомоги співробітникам у дотриманні умов роботи, описаних вище, були введені додаткові елементи стимулювання, які дозволили знизити ризики порушень співробітниками при виконанні ними робочих обов'язків (грошові винагороди і продуктивні кошики).

Таким чином, перехід в ПрАТ «Оболонь» на віддалену роботу передбачає високу якість системи управління і професійний рівень менеджерів. Керівники підприємства керувалися принципом взаємної довіри, коли на перший план виходить залученість керівника і його бажання брати участь у процесі. Потрібно приділяти увагу спілкуванню зі співробітниками, виявляти актуальні запити, розуміти проблеми підлеглих, проводити моніторинг і контроль ситуації. Уміння правильно організувати дистанційну роботу всього підприємства і забезпечити комфортні умови праці співробітників суттєво підносить імідж керівників ПрАТ «Оболонь».

Висновки. На основі аналізу теоретичних положень та практики формування позитивного іміджу менеджера, було встановлено, що технології цілеспрямованого формування індивідуального іміджу керівника включають наступні етапи: формулювання іміджевих цілей; аналіз іміджевої аудиторії; промальовування іміджевих характеристик; співвіднесення наявних і бажаних характеристик; безпосередній процес формування іміджу (робота над ранішнім виглядом; діловими, особистими якостями; вдосконалення компетенцій тощо). Нові реалії роботи керівників ПрАТ «Оболонь» щодо організації роботи віддалено, при цьому ефективно організувати контроль співробітників, витримати темпи виконання, не допустити зниження обсягу і якості виконуваних завдань.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що отримало подальшого розвитку дослідження складових зовнішнього та внутрішнього іміджу керівника організації, досліджено особливості зміцнення іміджу керівника в умовах дистанційної роботи. Практична цінність одержаних результатів полягає в необхідності покращення іміджу керівників вітчизняних підприємств. Перспективою подальших наукових розробок є особливості управління іміджем та репутацією керівника в дистанційних умовах роботи.

Література:

1. Белоножко А.В. Формирование имиджа руководителя среднего бизнеса. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2015. Вип. 2(41). С. 363–367.
2. Жмай А., Силкина Д. Имидж как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия. *IX Міжнародний круглий стіл «Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів»*. Одеса : ОФФСЕТіК, 2018. С. 25–29.
3. Мосійчук І.В. Формування іміджу керівника. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.* : VIII Міжв. студ. наук.-практ. інтернет-конф. ЖДУ ім І. Франка, 24–26 квітня 2018 р. Житомир, 2018. С. 67–69.
4. Новаківський І.І., Злидник Ю.О. Розвиток дистанційного менеджменту як ключова умова успіху для сучасних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 223–228.
5. Опрелянська О.І., Рожнова Т.Є. Особливості формування етичних засад управлінської діяльності менеджера навчального закладу. *Наукові підходи в управлінні навчальними закладами* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. 2015. С. 296–301.
6. Одінцева С.В., Артеменко Л.П. Формування іміджу підприємства: світовий та вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми економіки та управління*. №12. 2018. URL: ape.fmm.kpi.ua/article/download/130972/126705.
7. Сільченко С., Сербіна Д. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. *Аграрне право*. 2021. № 1. С. 93–99.

8. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 157–161.
9. Штепа Н., Здыр М. Розвиток здатності майбутнього менеджера до створення ефективного ділового іміджу. *Витоки педагогічної майстерності*. 2020. Випуск 26. С. 234–236.
10. Якімова І.А. Управління іміджем керівника. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю*. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 254–256.

References:

1. Belonozhko, A.V. (2015), Formation of the image of the head of medium business. *Proceedings of Odessa Polytechnic University*, 2 (41), 363–367.
2. Zhmay A., Silkina D. (2018), Image as a tool to increase the competitiveness of the enterprise. IX International Round Table "Actual socio-economic and legal problems of development of Ukraine and its regions". Odessa: OFFSETIK, 25–29.
3. Mosiychuk, I.V. (2018), Formation of the image of the head. *Current problems of management and marketing in the XXI century*. : VIII Intern. stud. scientific-practical internet conference ZhSU named after I. Franko, April 24–26, 2018. Zhytomyr, 67–69.
4. Novakivsky, I.I., Zlydnyk, Y.O. (2020), Development of remote management as a key condition for success for modern enterprises. *Market infrastructure*, (43), 223–228.
5. Oprelyanska, O.I., Rozhnova, T.E. (2015), Features of formation of ethical bases of administrative activity of the manager of educational institution. *Scientific approaches in management of educational institutions*: collection materials All-Ukrainian scientific-practical conf., 296–301.
6. Odintseva S.V., Artemenko L.P. (2018), Formation of the image of the enterprise: world and domestic experience. *Actual problems of economy and management*, (12), available at: ape.fimm.kpi.ua/article/download/130972/126705
7. Silchenko, S., Serbina, D. (2021), Distance work: current status and prospects for the development of legal regulation. *Agrarian law*, (1), 93–99.
8. Shevchenko, V.S. (2016), The role and place of the image of the leader in the effective management of modern organization. *Social economy*, (2), 157–161.
9. Shtepa N., Zdyr M. (2020), Development of the future manager's ability to create an effective business image. *The origins of pedagogical skills*, 2020, (26), 234–236.
10. Yakimova, I.A. (2020), Management of the image of the head. *Modern management: models, strategies, technologies: materials XXI All-Ukrainian. annually. student. scientific-practical conf. for international. participation*. April 23 2020 Odessa: ORIDU NADU, 254–256.