УДК 338.45

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-18>**Деркач О.Г.,**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка***Метошоп О.-А.Ю.,**студентка,
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка***Derkach Oksana,**PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
of Innovation and Investment Activity,
*Taras Shevchenko National University of Kyiv***Metoshop Oleksandra-Anna,**Student of the Department of Management
of Innovation and Investment Activity,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРІВ (НА ПРИКЛАДІ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»)

Деркач О.Г., Метошоп О.-А.Ю. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування іміджу менеджерів (на прикладі НАК «Нафтогаз України»). У статті проаналізовано різноманітні підходи до визначення поняття «імідж менеджера» та надано власне тлумачення терміна. Наведено чинники формування позитивного іміджу менеджерів усіх рівнів управління. Побудовано профілі зовнішнього та внутрішнього середовища іміджу менеджерів топ-менеджменту, середнього та низового рівнів, а також здійснено їхнє оцінювання на прикладі НАК «Нафтогаз України». На основі аналізу світового досвіду надано пропозиції щодо підтримання позитивного іміджу кожної ланки управління досліджуваного підприємства. Для топ-менеджменту – стратегія розвитку та зміцнення іміджу компанії та керівників найвищого рівня управління; для середньої ланки управління – стратегія розвитку на основі застосування ефективної PR-кампанії філій; для низового рівня – створення та підтримка на певному рівні зовнішнього іміджу.

Ключові слова: імідж менеджера, управління, рівні управління, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

Деркач А.Г., Метошоп А.-А.Ю. Влияние факторов внешней и внутренней среды на формирование имиджа менеджеров (на примере НАК «Нафтогаз Украины»). В статье проанализированы различные подходы к определению понятия «имидж менеджера» и предоставлено собственное толкование термина. Представлены факторы формирования положительного имиджа менеджеров всех уровней управления. Построены профили внешней и внутренней среды имиджа менеджеров топ-менеджмента, среднего и низового уровней, а также осуществлено их оценивание на примере НАК «Нафтогаз Украины». На основе анализа мирового опыта даны предложения по поддержанию положительного имиджа каждого звена управления исследуемого предприятия. Для топ-менеджмента – стратегия развития и укрепления имиджа компании и руководителей высшего уровня управления; для среднего звена управления – стратегия развития на основе применения эффективной PR-кампании филиалов; для низового уровня – создание и поддержание на определенном уровне внешнего имиджа.

Ключевые слова: имидж менеджера, управление, уровни управления, внешняя среда, внутренняя среда.

Derkach Oksana, Metoshop Oleksandra-Anna. Influence of factors of external and internal environment on formation of image of managers (on the example of «Naftogaz» of Ukraine). The image of manager is a key element of the image of the company. A positive image can be a competitive advantage when creating the image of any enterprise. The purpose of the study is to reveal the main factors influencing the image of the manager of different levels of management and directions for its improvement. The essence of the concept of "image of the manager" is revealed in the article. According to the authors, the image of the manager is an artificially formed image (of the company, policy, entrepreneur, product, service) and a relatively stable idea of any object. The factors of formation of positive image of managers of all levels of management are determined. The obtained factors are grouped as those that form opportunities and threats and strengths and weaknesses in forming the image of the manager on

the example of «Naftogaz» of Ukraine. The profiles of the external and internal environment of the image of top-management, middle and lower-level managers are given and their evaluation is made. On the basis of the analysis of world experience (Great Britain, USA, France, Germany), suggestions are made to maintain a positive image of each branch of management of the studied enterprise. «Naftogaz» of Ukraine has the highest level of managers' image and many opportunities to represent the company and the country effectively at national and international levels. It is suggested to use image advertising to strengthen the image of TOP managers. Its main task is to create a positive image of the company in the eyes of a wide range of consumers, which will help neutralize the negative opinion that has formed in the society about the company due to high level of gas prices for households and excessive, comparing to the national average, salaries of the top managers of this company. At the middle and lower levels of management at «Naftogaz» of Ukraine there is a predominance of opportunities over threats and strengths over weaknesses, so it is advisable to choose a strategy of development and to strengthen the image of affiliates and middle managers, which will be based on the promotion and effective PR campaign of affiliates, participation in public life, creating favorable conditions for career ladder promotion, an effective employee motivation system.

Key words: manager image, management, levels of management, external environment, internal environment.

Постановка проблеми. Професіоналізм персоналу та насамперед керівників впливає на ефективність діяльності організації. Особливо популярною стала сфера технологій формування іміджу керівника. Методи, розроблені в цьому напрямі, знаходять застосування не тільки у сфері управління організацією, але й у сфері етикету ділового спілкування, в етичних питаннях сучасного бізнесу. Тому це викликає підвищений інтерес дослідників.

Практика показує, що нерідко люди, які є талановитими, мають великий потенціал, не досягають справжнього успіху. Така ситуація спричинена саме відсутністю позитивного іміджу та нездатністю його формування. Тому необхідно працювати над створенням власного позитивного іміджу та його удосконаленням, що свідчить про актуальність досліджень за цією тематикою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемі створення іміджу присвячені дослідження численних зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Дж. Браун, Р.М. Андрєєва, С.А. Болсун, О.Й. Лесько, М.П. Сагайдак, Л.І. Скібіцька, О.С. П'ятіна, М.Д. Прищак, В.С. Шевченко та інші. Однак більшість авторів звертають увагу загалом на імідж підприємства, тоді як іміджу менеджера приділяється мало уваги.

Метою дослідження є розкриття основних чинників впливу на імідж менеджера різних рівнів управління.

Виклад основного матеріалу. Поняття іміджу зародилося досить давно. Етимологічно слово «імідж» походить від латинського «imago» – «образ» і було відомо ще з давніх часів [1]. Вперше поняття іміджу з'явилося у 60–80 рр. XX ст. у галузі загальної та соціальної психології в дослідженнях зарубіжних вчених. Його зміст тлумачився переважно в контексті теорії сприйняття, діяльності, спілкування і соціального пізнання [2]. Нині є велика кількість визначень поняття «імідж», що розглядають його з різних позицій. У табл. 1 наведено різноманітні підходи до визначення поняття «імідж менеджера».

На думку авторів, імідж менеджера – це штучно сформований образ (фірми, політика, підприємця) і відносно стійке представлення про будь-який об'єкт. Відзначимо, що більшість авторів надають значну увагу складникам іміджу, тоді як чинники, що його визначають, висвітлюються мало та неоднозначно.

Зокрема, М.Д. Прищак та О.Й. Лесько [8] виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу. До зовнішніх чинників іміджу відносять: зовнішній вигляд, гарні манери, виразність мимики та вміння нею керувати, вміння використовувати простір для спілкування тощо. До внутрішніх (психологічних) чинників іміджу – мистецтво подобатися людям; вміння правильно спілкуватися; наявність необхідних для позитивного іміджу

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «імідж менеджера»

Автор	Визначення
Болсун С.А.	Імідж – це об'єктивний чинник, який має важливе значення в оцінюванні соціального явища, процесу чи особистості людини. Імідж багатовимірний, що визначає те, що саме певна особистість робить, що говорить та яким є вияв її внутрішнього світу, особистісні та професійні якості, риси характеру, манери, стиль спілкування, рівень вихованості та зовнішність.
Скібіцька Л.І.	Особистий імідж – образ людини, як правило, авторитетний, соціальний статус, що має високу оцінку оточення. Коли менеджер сприймається людьми як респектабельна людина, то про нього говорять, що у нього «є імідж».
Браун Л.	Імідж – все те, що здатне справити певне враження на деяку кількість людей. Люди, у свідомості яких формується імідж об'єкта (цільові групи, сегменти споживчого ринку) – це суб'єкти іміджу, вони є колективними
Мельников І.В.	Імідж – це образ людини в очах інших людей. Це складне збірне поняття включає те, як людина виглядає, одягається, говорить; її пошту, пози і «мову тіла»; її вміння, дії, поведінку в різних ситуаціях; її оточення і організацію, яку вона представляє.
Шевченко В.С.	Феноменологічний – розкриває феномен образу; соціально-психологічний – досліджується роль іміджу у діловій комунікації; технологічний – розглядаються способи і прийоми створення іміджу; антропологічний – розкриває роль іміджу як способу самоактуалізації особистості.

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 5; 6; 7]

якостей особистості; вміння розуміти людей та впливати на них тощо. Внутрішніми (етичними) чинниками іміджу є: чесність; порядність; повага до підлеглих, партнерів; вірність даному слову; здатність ефективно взаємодіяти згідно з чинним законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

На нашу думку, наведена класифікація чинників більше стосується складників, що формують імідж менеджера. Відзначимо, що імідж менеджера може створювати не тільки людина, а й організація, що є зовнішнім чинником та формує імідж менеджера. Своєю чергою, імідж організації визначається на підставі всебічної оцінки суспільством, спільнотами та клієнтами діяльності, стратегії та культури організації. Він стає фактором довіри клієнтів до організації, зростання продажів її продукції, отримання кредитів, процвітання/занепаду. Відповідно, коли людина отримує роботу менеджера у вже діючій та сформованій компанії, що розвивається, її імідж має відповідати й іміджу підприємства. Окрім того, можна виділити й інші зовнішні чинники, які формуватимуть стиль керівника, а отже, і формуватимуть його імідж. Це, зокрема: вимоги, які пред'являються до менеджерів; специфіка системи організації; виробниче середовище; особливості колективу.

Під час формування позитивного іміджу менеджера та підприємства слід звертати увагу й на висвітлення у ЗМІ об'єктивних успіхів, що досягнуті менеджерами організації. Зазначені заходи можуть сприяти підвищенню зацікавленості громадян, їхній більшій поінформованості щодо особливостей професійної діяльності менеджерів, підвищенню їхнього авторитету і довіри до діяльності менеджерів, які представляють їхні інтереси на зовнішньому ринку.

Одним із факторів формування позитивного іміджу є здатність керування комунікаціями, що дає змогу учасникам процесу розбудовувати сильні сторони і нейтралізувати слабкі. Встановлення та підтримування комунікацій між організацією та групами громадськості є досить важливим фактором. Одна і та сама організація може по-різному сприйматися інвесторами, держструктурами, місцевою та міжнародною громадськістю.

Розглянемо детальніше вплив чинників на імідж менеджерів різних рівнів управління на прикладі провідного підприємства паливно-енергетичного комплексу – АТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» (далі – НАК «Нафтогаз»). НАК «Нафтогаз» є вертикально-інтегрованою нафтогазовою компанією, яка здійснює повний цикл операцій із розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам.

На основі проведених досліджень виділено основні чинники, що враховують особливості діяльності цієї компанії, та згруповано їх як ті, що формують можливості і загрози та сильні і слабкі сторони у формуванні іміджу. Відзначимо, що на формування іміджу менеджера у досліджуваній компанії будуть впливати і фактори макрооточення, які прямо не стосуються іміджу менеджера, але можуть вплинути на нього. До таких чинників варто віднести: економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні та міжнародні. Так, наприклад, політична площина постачання енергоресурсів та необхідність формування економічної без-

пеки нашої держави створює відповідні вимоги до формування стилю керівників, а отже, й іміджу топ-менеджерів цієї компанії. Окрім цього, не слід забувати, що це публічні люди, які представляють нашу країну на міжнародній арені та мають можливості спілкуватися із топ-менеджерами міжнародних компаній. При цьому підвищена увага з боку ЗМІ, негативні реакції оточення чи тиск зі сторони партнерів та держави – загрози, які можуть суттєво погіршити імідж керівництва, якщо цьому не буде надано досить уваги.

Формування іміджу не є зміною особистості керівника. Цей процес не може зробити з однієї людини абсолютно іншу, тому для керівника важливим є знання основ психології задля здійснення самооцінки, визначення своїх сильних та слабких сторін. Відзначимо, що імідж менеджера на різних рівнях може відрізнятися. У табл. 1.2. наведено профіль зовнішнього середовища іміджу менеджера ТОП-рівня.

Отже, різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить: $4,35 - 4,31 = +0,04$, що свідчить про несуттєву, проте перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища зважена оцінка факторів має додатне значення ($4,835 - 4,03 = +0,805$). Отже, сильні сторони мають перевагу над слабкими сторонами.

У таблиці 1.3. проведено оцінку дії чинників на імідж менеджерів середнього рівня управління НАК «Нафтогаз України».

Так, різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить: $4,12 - 3,93 = +0,19$, що свідчить про перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розраховано зважену оцінку факторів: $4,045 - 3,685 = +0,36$ та виявлено, що під час формування іміджу менеджерів середнього рівня переважають сильні сторони і можливості, що робить основним завданням утримання іміджу на належному високому рівні.

У таблиці 1.4 сформовано профілі зовнішнього та внутрішнього середовища низового рівня управління.

Отже, різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить: $4,22 - 3,85 = +0,37$. Це значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів: $4,21 - 3,51 = +0,7$.

У результаті дослідження внутрішнього середовища іміджу менеджера топ-рівня виявлено, що у НАК «Нафтогаз України» імідж менеджерів Топ-рівня має дуже багато сильних сторін і чимало можливостей, що дозволяє ефективно представляти компанію та нашу державу на міжнародному рівні. Виходячи з цього, для досліджуваного підприємства характерною подальшою стратегією є стратегія розвитку та зміцнення іміджу компанії та керівників топ-рівня. Дослідивши загрози, виявлено, що слід концентрувати увагу на позитивному сприйнятті ТОП-менеджменту міжнародними партнерами.

Потужні компанії таких країн, як Великобританія, США, Німеччина, Франція застосовують політику «м'якої сили» на міжнародному ринку, тоді як політика, яку провадить ПАО «Газпром» РФ, є політикою «жорсткої сили». Зрозуміло, що компанія НАК «Нафтогаз України» не є настільки сильною, щоб використовувати зазначені політики, проте вона має

Таблиця 1.2

Профіль іміджу менеджера топ-рівня НАК «Нафтогаз України»

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Зовнішні фактори	Можливості				
	Постійне спілкування із топ-менеджерами міжнародного рівня	+	0,2	4,0	0,8
	Доступність до залучення іміджмейкерів міжнародного класу	+	0,2	3,5	0,7
	Доступність до засобів, що дають можливість формувати зовнішній образ та стиль	+	0,3	5,0	1,5
	Позитивне сприйняття іноземними партнерами	+	0,3	4,5	1,35
	Всього	X	1	X	4,35
	Загрози				
	Негативна реакція зі сторони окремих міжнародних партнерів	-	0,3	4,0	1,2
	Загроза потрапити під вплив і прийняття нерациональних рішень через зовнішні негативні оцінки	-	0,3	4,7	1,41
	Високий тиск міжнародних компаній	-	0,2	4,0	0,8
	Висока увага ЗМІ	-	0,2	4,5	0,9
	Всього	X	1	X	4,31
Внутрішні фактори	Сильні сторони				
	Високі організаторські здібності	+	0,15	5	0,75
	Високий професійний рівень	+	0,2	4,8	0,96
	Великий досвід роботи в компанії	+	0,25	5	1,25
	Вміння вести ділове спілкування	+	0,25	4,8	1,2
	Прийняття виважених рішень	+	0,15	4,5	0,675
	Всього	X	1	X	4,835
	Слабкі сторони				
	Залежність від політичного впливу	-	0,35	4,8	1,68
	Необхідність багато працювати у складних умовах	-	0,3	4,0	1,2
	Завищені цілі для себе і для компанії	-	0,2	3,5	0,7
	Відсутність нових мотиваторів та кар'єрного росту	-	0,15	3,0	0,45
	Всього	X	1	X	4,03

Джерело: складено авторами

Таблиця 1.3

Профіль іміджу менеджера середнього рівня НАК «Нафтогаз України»

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Зовнішні фактори	Можливості				
	Постійне спілкування із топ-менеджерами вітчизняних компаній	+	0,2	4,2	0,84
	Доступність до залучення іміджмейкерів України	+	0,3	4,4	1,32
	Доступність до засобів, що дають можливість формувати зовнішній образ та стиль	+	0,2	4,1	0,82
	Позитивне сприйняття іноземними партнерами	+	0,3	3,8	1,14
	Всього	X	1	X	4,12
	Загрози				
	Неможливість самостійно приймати складні рішення	-	0,45	4,0	1,8
	Підвищена увага ЗМІ	-	0,2	4,0	0,8
	Обмежена можливість використання ролі лідера	-	0,35	3,8	1,33
	Всього	X	1	X	3,93
	Сильні сторони				
	Високі організаторські здібності	+	0,15	3,9	0,585
	Високий професійний рівень	+	0,15	4,5	0,675

(Закінчення таблиці 1.3)

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Внутрішні фактори	Великий досвід роботи в компанії	+	0,1	4,6	0,46
	Вміння вести ділове спілкування	+	0,1	3,8	0,38
	Орієнтація на досягнення високих результатів	+	0,15	3,5	0,525
	Відповідальність	+	0,1	3,9	0,39
	Швидке самонавчання	+	0,1	4,0	0,4
	Прагнення до самореалізації та кар'єрного росту	+	0,15	4,2	0,63
	Всього	X	1	X	4,045
	Слабкі сторони				
	Залежність від Топ-менеджерів	-	0,3	4,0	1,2
	Намагання здобути неможливе	-	0,45	3,8	1,71
	Вплив зовнішньої інформації	-	0,25	3,1	0,775
	Всього	X	1	X	3,685

Джерело: складено авторами

Таблиця 1.4

Профіль іміджу менеджера низового рівня НАК «Нафтогаз України»

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Зовнішні фактори	Можливості				
	Кар'єрного росту	+	0,35	4,2	1,47
	Навчання менеджменту і техніці взаємодії з підлеглими	+	0,25	3,8	0,95
	Високий рівень орієнтації на результат, що дає можливість підвищити показники роботи та самоствердження	+	0,4	4,5	1,8
	Всього	X	1	X	4,22
	Загрози				
	Самоствердження за рахунок інших	-	0,2	3,5	0,7
	Можливість використання авторитарного стилю управління	-	0,25	3,5	0,875
	Маніпуляція та конкуренція можуть призвести до зниження ефективності підрозділу	-	0,35	4,5	1,575
	Надто жорсткі взаємовідносини між структурними підрозділами	-	0,2	3,5	0,7
	Всього	X	1	X	3,85
Внутрішні фактори	Сильні сторони				
	Зростає вмотивованість	+	0,20	4,2	0,84
	Можливість проявити лідерські якості	+	0,15	4,5	0,675
	Впевненість	+	0,05	3,8	0,19
	Досвід керівної роботи	+	0,25	4,5	1,125
	Вміння діяти у складних умовах	+	0,25	4,0	1
	Вдале поєднання нових ідей та раціоналізаторського підходу	+	0,1	3,8	0,38
	Всього	X	1	X	4,21
	Слабкі сторони				
	Схильність до маніпуляції	-	0,2	4,2	0,84
	Авторитарне управління	-	0,3	3,5	1,05
	Недовіра підлеглих	-	0,15	3,8	0,57
	Завищена самооцінка	-	0,1	3,0	0,3
	Зайва амбіційність	-	0,25	3,0	0,75
	Всього	X	1	X	3,51

Джерело: складено авторами

сформувати власну позицію на міжнародному ринку та відстоювати інтереси громадян України. Також необхідно нейтралізувати загрозу, що виникає зі сторони ЗМІ та створює негативний імідж її менеджерам. Це можна зробити за допомогою іміджевої реклами,

завданням якої є створення у широкого кола споживачів сприятливої думки про керівників компанії, переконання в тому, що діяльність компанії приносить користь суспільству, формування у споживачів асоціації з високою якістю послуг, що надає компанія. Така

реклама багато в чому допоможе згладити негативну думку суспільства, яка сформувалася на підставі високих цін на газ для населення, нафтопродукти та надмірні, порівняно із середнім рівнем по країні, заробітні плати топ-менеджерів цієї компанії.

На середньому та низовому рівнях управління у НАК «Нафтогаз України» також спостерігається переважання можливостей над загрозами та сильних сторін над слабкими. Відповідно до цього у перспективі на середній ланці управління слід застосувати стратегію розвитку та зміцнення іміджу філій та керівників середнього рівня, основним завданням якої має стати популяризація та ефективна PR-кампанія філій, які є менш відомими на суспільному рівні. Для цього, на нашу думку, керівники цих філій мають брати активну участь у суспільному житті та публічних заходах різного рівня. Варто також акцентувати увагу на створенні можливостей кар'єрного росту керівників до топ-рівня, а саме проходження курсів підвищення кваліфікації, курсів мотивування та лідерства та залучення керівників середнього рівня до участі у проектах стратегічного значення, на яких вони зможуть проявити себе.

Щодо низового рівня управління, то менеджерам слід приділити більше уваги створенню та укріпленню свого зовнішнього іміджу. Керівники низового рівня можуть реалізуватися, коли працюватимуть на імідж підприємства загалом. Індикаторами цього будуть високі показники успішної діяльності об'єктів, якими вони управляють, залучення інновацій, високий корпо-

ративний дух із відсутністю авторитарного управління та маніпуляцій.

Таким чином, робота над формуванням позитивного іміджу менеджера – це значна кількість заходів у системі діяльності підприємства, оскільки імідж керівників є визначальним фактором іміджу підприємства загалом.

Висновки. Отже, імідж менеджменту – одна із основних складових частин, що визначають імідж, репутацію та ставлення до підприємства загалом. Створення позитивного іміджу менеджменту безпосередньо впливає на діловий успіх організації, оскільки довіра до її управлінців формує атмосферу довіри до самої компанії. Саме тому потрібно приділяти значну увагу іміджу на всіх рівнях управління. Виділені нами чинники та проведена оцінка показали, що у компанії НАК «Нафтогаз України» переважають сильні сторони та можливості на всіх рівнях управління, а тому необхідно концентрувати увагу на утриманні та укріпленні іміджу. Основні загрози можуть надходити зі сторони як українських, так і закордонних ЗМІ, партнерів та суспільної оцінки, а слабкими сторонами є залежність від політичного впливу, необхідність багато працювати у складних умовах, можливе авторитарне управління деяких менеджерів та завищені очікування. Тому нейтралізація загроз та слабких сторін має стати пріоритетним напрямом розвитку іміджу менеджменту компанії.

У подальших дослідженнях нами буде сформована методика та на її основі визначено імідж менеджерів цієї компанії.

Список використаних джерел:

1. П'ятіна О.С. Основні підходи до сутності корпоративного іміджу в теорії і практиці державного управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pospdu.pdf> (дата звернення: 25.03.2020).
2. Гінсіровська І.Р. Праксеологічні основи менеджменту : методичні рекомендації. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017. 120 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22901/1/I_Ginsirovska-Metod_Precseological_basis_of_management.pdf (дата звернення: 02.04.2020).
3. Болсун С.А. Професійний імідж керівника навчального закладу. Менеджмент. 2013. № 7–9. С. 379–381.
4. Скібітська Л.І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
5. Браун Л. Имидж – путь к успеху. СПб. : Питер, 1996. 98 с.
6. Мельников И.В. Как должен выглядеть успешный менеджер : 2012 г. 50 с. URL: https://bookz.ru/authors/il_a-mel_nikov/kak-dolj_577/1-kak-dolj_577.html (дата звернення: 02.04.2020).
7. Шевченко В.С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. Соціальна економіка. 2016. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socconom/article/download/8259/7769/> (дата звернення: 01.04.2020).
8. Пришак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління і організації. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/462.html (дата звернення: 25.03.2020).

References:

1. P'iatina O.S. Osnovni pidkhydy do sutnosti korporatyvnoho imidzhu v teorii i praktysii derzhavnoho upravlinnia [The main approaches to the essence of corporate image in the theory and practice of the government]. Available at: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pospdu.pdf> (accessed 25 March 2020).
2. Hinsirovs'ka I.R. (2017) Prakseolohichni osnovy menedzhmentu: metodychni rekomendatsii. Ternopil' [Practical foundations of management]. Ternopil': Ternopil's'kyj natsional'nyj tekhnichnyj universytet imeni Ivana Puliuia. Available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22901/1/I_Ginsirovska-Metod_Precseological_basis_of_management.pdf (accessed 02 April 2020).
3. Bolsun S.A. (2013) Profesijnyj imidzh kerivnyka navchal'nogo zakladu. Menedzhment [Professional image of the head of the educational institution]. (in Ukrainian)
4. Skibits'ka L.I. (2010) Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Organization of work of the manager]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
5. Braun L. (1996) Ymydzh – put' k uspekhu [Image – is the way to success]. St. Petersburg. (in Ukrainian)
6. Mel'nykov Y.V. (2012) Kak dolzhen vyhliadet' uspesnyj menedzher [How a manager should look like]. Available at: https://bookz.ru/authors/il_a-mel_nikov/kak-dolj_577/1-kak-dolj_577.html (accessed 02 April 2020).
7. Shevchenko V.S. (2016) Rol' i mistse imidzhu kerivnyka v efektyvnomu upravlinni suchasnoi orhanizatsii [The role and place of the image of the leader in the effective management of the modern organization]. Sotsial'na ekonomika (Social economy), № 2. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/socconom/article/download/8259/7769/> (accessed 01 April 2020).
8. Prysachak M.D., Les'ko O.J. Psihologhiia upravlinnia i orhanizatsii [Psychology of management and organization]. Available at: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/462.html (accessed 25 March 2020).