

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ЛЕВЧЕНКО КАТЕРИНИ ВІТАЛІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Фірсова Світлана Германівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №15 від 15 травня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри  
к.е.н., доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В.о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. **Фірсова С.Г.**  
«13» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**ЛЕВЧЕНКО КАТЕРИНИ ВІТАЛІЇВНИ**

**1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення розвитку корпоративного бренду підприємства»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,  
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

**2. Строк завершення роботи: 12.05.2025**

**3. Попередній захист роботи: 22.04.2025**

**4. Предмет дослідження:** теоретичні і практичні засади розвитку корпоративного бренду підприємства

**5. Об'єкт дослідження:** процес розвитку корпоративного бренду енергетичного підприємства України

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – узагальнення теоретичних та методичних основ розвитку корпоративного бренду підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення корпоративного брендингу ПрАТ «НЕК «Укренерго» на ринку електричної енергії.

**Завдання:**

- 6.1. Дослідити сутність, роль та структуру корпоративного брендингу в діяльності компанії;
- 6.2. Охарактеризувати основні методичні підходи до аналізу корпоративного бренду підприємства;
- 6.3. Надати узагальнений опис фінансово-економічній та господарській діяльності ПрАТ «НЕК «Укренерго»;
- 6.4. Розглянути та проаналізувати політику корпоративної соціальної відповідальності досліджуваного підприємства;
- 6.5. Визначити стратегічні напрями вдосконалення бренду роботодавця ПрАТ «НЕК «Укренерго» відповідно до ринкових викликів;
- 6.6. Провести комплексну оцінку ефективності корпоративного брендингу за допомоги якісного та кількісного аналізу;
- 6.7. Аргументувати доцільність запровадження рекомендацій в розрізі їх економічної ефективності.

### Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень–грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Корпоративний брендинг підприємства: сутність, елементи, стратегія.....	7
1.2. Методичні підходи до аналізу корпоративного бренду компанії.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ ПРАТ «НЕК «УКРЕНЕРГО» НА РИНКУ ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ.....	32
2.1. Характеристика діяльності ПрАТ «НЕК «Укренерго» на ринку електроенергії України.....	32
2.2. Діагностика управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ ПРАТ «НЕК «УКРЕНЕРГО».....	53
3.1. Обґрунтування ціннісної пропозиції бренду роботодавця та потенціалу для його посилення.....	53
3.2. Комплексна аналітична оцінка ефективності корпоративного бренду компанії.....	63
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	92
АНОТАЦІЇ.....	118

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НЕК – Національна енергетична компанія

ПрАТ – Приватне акціонерне товариство

ТУОМ – територіальне управління обслуговування мережі

РЦОМ – регіональний центр обслуговування мережі

ВП – відокремлений підрозділ

ЦФВ – центр фінансових витрат

АУ – Апарат Управління

ОЕС – Об'єднана енергосистема України

ENTSO-E – European Network of Transmission System Operators for Electricity (перек. від англ. Європейська мережа операторів системи передачі електроенергії)

ВДЕ – Відновлювальні джерела енергії

РДЦ (ЦДС) – Регіональний диспетчерський центр (Центральна диспетчерська служба)

НКРЕКП – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг

СПЕ – система передачі електроенергії

КРІ – ключові показники результативності (від англ. Key performance indicators)

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

## ВСТУП

В умовах сьогоденного розвитку ринкових умов на світовому рівні, посилення та збільшення інтеграційних і комунікаційних процесів, наряду зі зростанням вимог щодо прозорості діяльності усіх сучасних підприємств, ключовим аспектом рушійної сили суб'єктів господарювання виступає їх корпоративна репутація. Її вираження уособлена у корпоративному бренді компанії, що не тільки являє собою елемент айдентики організації, а також є важливим стратегічним інструментом формування та підтримки довіри в усіх зацікавлених сторін підприємства, збільшення його конкурентних переваг, забезпечення сталості на ринку базування тощо.

Стабільний розвиток корпоративного бренду компанії зумовлює можливість позиціонування підприємства в якості соціально-відповідального, інноваційного та привабливого в ролі роботодавця, що дозволяє залучити нових партнерів, інвесторів та кваліфікованих спеціалістів. При цьому, постійна підтримка брендингу потребує системного підходу: акумулювання різноманітних статистичних даних про цільову аудиторію, та робота з нею, вдосконалення внутрішніх процесів компанії, запровадження інструментів та методів аналізу зовнішнього середовища організації наряду з швидким пристосуванням до будь-яких його змін та інше.

Подібне стосується і стратегічних для країн підприємств, навіть якщо вони мають монополістичне становище на ринку, особливо енергетичному. Сучасні умови швидкоплинності діяльності та зміни поглядів в стейкхолдерів і цільової аудиторії в цілому зумовлюють компанії, які перебувають у підпорядкуванні державі, пильно слідкувати за власним брендингом, адже у разі появи будь-яких негативних аспектів в їх роботі це може вплинути на репутацію всієї країни на міжнародному рівні, враховуючи нинішнє економічне та політичне становище України.

З вищенаведеного випливає важливість дослідження тематики кваліфікаційної роботи з позиції як і його теоретико-методичного вираження,

так і практичного разом зі технічним аналізом. Саме даний підхід дозволить вивчити надважливий інструмент посилення іміджу компанії на ринку електричної енергії – розвиток його корпоративного бренду.

Дослідженням поняття корпоративного брендингу та бренду компаній загалом займалися такі науковці, як Д. Аакер, Ф. Котлер, М. Григораш, А. Касич, В.Р. Подоляк, Д.М.Т. Балмер, М. Урде, О. Зозульов, Ж.К. Усуньє та інші. В тому числі, в роботі досліджено методичне забезпечення розвитку корпоративного бренду підприємств, яке базується на роботах наступних вчених: М. Портер, В. Срінівас, А. Шокер, В.Г. Балан, Т. Бурденюк, І. Юксель, Дж. Ніксон тощо. Підсумовуючи, наукові роботи попередньо зазначених авторів в повній мірі описують теоретичні та практичні нюанси корпоративного брендингу компаній, наряду з їх прикладним аналізом. Водночас, варто зауважити, що станом на поточний рік в обмеженому вимірі досліджено застосування багатокритерійного аналізу загалом в контексті розвитку бренду організацій, а не його окремих складових, про які йдеться в даній роботі.

Відповідно до виокремлених аспектів, мета магістерської роботи визначається в узагальненні теоретичних та методичних основ розвитку корпоративного бренду підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення корпоративного брендингу ПрАТ «НЕК «Укренерго» на ринку електричної енергії.

Задля підтримки окресленої мети, з огляду на зміст кваліфікаційної роботи, було визначено та виконано дані завдання:

- Дослідити сутність, роль та структуру корпоративного брендингу в діяльності компанії;
- Охарактеризувати основні методичні підходи до аналізу корпоративного бренду підприємства;
- Надати узагальнений опис фінансово-економічній та господарській діяльності ПрАТ «НЕК «Укренерго»;

- Розглянути та проаналізувати політику корпоративної соціальної відповідальності досліджуваного підприємства;
- Визначити стратегічні напрями вдосконалення бренду роботодавця ПрАТ «НЕК «Укренерго» відповідно до ринкових викликів;
- Провести комплексну оцінку ефективності корпоративного брендингу за допомоги якісного та кількісного аналізу;
- Аргументувати доцільність запровадження рекомендацій в розрізі їх економічної ефективності.

Об'єктом дослідження виступає процес розвитку корпоративного бренду енергетичного підприємства України.

Предмет дослідження уособлює теоретичні і практичні засади розвитку корпоративного бренду підприємства.

Методологічну основу даного дослідження становить комплекс загальнонаукових, специфічних та емпіричних методів під час виконання магістерської роботи на тему «Організаційно-методичне забезпечення розвитку корпоративного бренду підприємства». В цілому були пристосовані методи економічного аналізу, графічного моделювання, статистичних досліджень, експертних оцінок, порівняння та групування, логічний та історичний методи, системний підхід та інші.

В свою чергу, інформаційну базу було сформовано на основі навчальних посібників, монографій, підручників, наукових публікацій з наведеної тематики, матеріалів конференцій, публікацій в пресі, дисертацій, електронних ресурсів, звітних матеріалів об'єкта дослідження тощо.

Апробація результатів магістерського дослідження [25] проводилося на II Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях», 29 березня 2024 р., м. Київ, Україна (Дод. А).

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Корпоративний брендинг підприємства: сутність, елементи, стратегія**

З розвитком ринкових відносин та зростанням купівельної спроможності населення країн світу, підприємствам стає важче відрізнити себе від конкурентів, підкреслити свою автентичність. В свою чергу, споживачі в сучасному світі більше поважають прозорість та доброчесність в діяльності компаній, а віднайти цінних кадрів, спеціалістів, які б поважали роботодавця та діяли на благополуччя власної організації постає достатньо складним завданням. Задля розв'язання подібних розповсюджених проблем підприємствам необхідний не просто розвиток власної стратегії маркетингової діяльності, а поліпшення саме їх бренду.

Напередодні проведення аналізу поняття «брендинг» та його різновидів, слід зосередитися на визначенні власне «бренду». Під поняттям «бренду» загалом в науковій літературі розуміється сукупність матеріальних і нематеріальних ознак, призначених для створення впізнаваності та ідентичності, а також для формування репутації продукту, послуги, особи, місця чи організації.

В свою чергу, американська асоціація маркетингу (АМА) визначає бренд як ім'я, термін, знак, символ, дизайн або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця, а також задля можливості відрізнити їх від товарів чи послуг конкурентів [60].

Зокрема, Ф. Котлер позиціонує бренд в якості одного з найсуттєвіших складників маркетингу як такого, оскільки без нього компанія в сучасному світі не може навіть існувати. Саме бренд надає шанс визначити ціну за рахунок нього, що буде вигідна для організації, порівнюючи з базовим товаром [68].

Оскільки бренд являє собою здебільшого довгостроковий процес з його створення, формування ідентичності та безумовного сприйняття ним у споживачів, в літературі вирізняють також поняття «брендингу». Воно, зі свого боку, в наукових джерелах визначається як використання назви, терміну, логотипу, символу чи дизайну або їх комбінації для формування диференційованого враження у споживачів про продукт на основі сприйнятих емоційних та функціональних переваг. В розрізі поточного дослідження акцент буде робитися саме на процесі розвитку бренду підприємства, що уособлює в собі саме поняття «брендингу».

Наразі брендинг охоплює всі аспекти сучасного життя і став критично важливим елементом комерційної інтелектуальної власності, яка вимагає чіткої бізнес-логіки в умовах зростаючої конкуренції на світовому ринку. Цілісна перспектива брендингу як довгострокової стратегії включає в себе широкий набір заходів, починаючи від інновацій продукту і закінчуючи маркетинговими комунікаціями.

Саме брендинг дає можливість фірмі диференціювати власні товарні пропозиції від пропозицій своїх конкурентів, що можна використати для позиціонування назви компанії та, в цілому, її товарного асортименту. Такі елементи як логотипи, торгові марки, слогани, брендові назви, рекламні гасла і, в тому числі, певні особливі пакування, використовуються для брендуння продукції компанії задля можливості споживачам з легкістю відрізнити і запам'ятати бренд в межах цільової категорії. Тобто бренд допомагає ідентифікувати продавця чи виробника продукту за допомогою логотипу, назви, торгової марки або інших символів, паралельно диференціюючи продукти чи послуги за допомогою специфічних цінностей, атрибутів чи переваг [66].

В сучасному світі компанії почали усвідомлювати, наскільки важливо, щоб їх розуміли та цінували не лише інвестори, клієнти, постачальники та працівники, але й суспільство в цілому. Наприклад, в акціонерних товариствах

існує великий інтерес як до поведінки, так і до результатів її діяльності, що котирується на біржі, проте з появою Інтернету подібні компанії все частіше опиняються в «глобальному акваріумі», де шкідливі новини чи думки поширюються дуже стрімко та на широкий загал. Репутація має величезне значення, і підприємства, які відомі високою якістю своїх продуктів і послуг, доброчесністю та прозорістю своїх дій, мають найкращі шанси на збереження конкурентних переваг.

Саме задля уникнення репутаційних втрат, цільової аудиторії, і, як наслідок, падіння прибутків компанії в цілому, невід'ємною складовою виступає підтримка власного корпоративного брендингу на постійній основі. В теоретичному аспекті дане поняття трактується чималою кількістю науковців як і на міжнародній арені, так і в теренах України (табл. 1.1).

Підсумовуючи вищенаведене, на нашу думку, під формуванням та розвитком корпоративного бренду розуміється стратегічно спланований процес створення, комунікації і підтримки унікальної ідентичності та репутації підприємства, який охоплює її культуру, цінності, імідж та взаємодію з усіма зацікавленими сторонами задля забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Задля більш детального розуміння поняття корпоративного брендингу вартим є виокремлення його основних категорій. Об'єктом корпоративного брендингу виступає власне компанія, в якій провадиться процес з розвитку свого корпоративного бренду, в тому числі усі елементи, котрі формують її ідентичність – місія, цінності, репутація, корпоративна культура тощо.

В свою чергу суб'єктами корпоративного брендингу, як і було попередньо зазначено, виступають всі його зацікавлені сторони (рис. 1.1). Вони складаються в першу чергу з інвесторів, громадськості, співробітників компанії та її контрагентів. Опосередкованого впливу стосуються вже споживачі продукції/послуг підприємства, що відмінне від товарного

брендингу. Про споріднені види брендингу буде висвітлено згодом в даному розділі роботи.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «корпоративний брендинг»

Автор	Визначення
<i>О. Зозульов, М. Григораши</i>	Корпоративний брендинг – це створення бренду, який чітко ідентифікує компанію у бізнес середовищі і широких колах громадськості, має стійкі асоціації з репутацією компанії та дозволяє їй отримувати переваги у конкурентній боротьбі за обмежений обсяг ринкової пропозиції.
<i>Д.М.Т. Балмер, Е.Р. Грей,</i>	Корпоративний брендинг – це поєднання знаків, що позначають право власності; засобів формування іміджу; символів, що асоціюються з ключовими цінностями; засобів, за допомогою яких конструюється індивідуальна ідентичність; а також каналів, за допомогою якого можна отримувати приємні враження задля створення корпоративного бренду.
<i>С. Ейнвіллер</i>	Корпоративний брендинг – це систематично планований і реалізований процес створення і підтримки сприятливого іміджу, а отже, сприятливої репутації для компанії шляхом надсилання «сигналів» всім зацікавленим сторонам і управління поведінкою, комунікаціями та символікою.
<i>А. Касич</i>	Корпоративний брендинг – необхідно розглядати як складний процес поточного та перспективного позиціонування компанії на ринку, а не лише її окремих товарів чи послуг.
<i>М. Фетшерін, Ж.К. Усуньє</i>	Корпоративний брендинг – це систематичний процес, за допомогою якого організація створює, комунікує та підтримує свою особливу ідентичність і репутацію серед зацікавлених сторін.
<i>В.Р. Подоляк</i>	Корпоративний брендинг – унікальна сутність, яка має брати до уваги специфічну структуру та культуру організації.
<i>Д. Аакер, Е.А. Йоахімсталер</i>	Корпоративний брендинг – це використання стратегічного активу, який охоплює всю організацію, впливаючи на сприйняття та формуючи відносини зі споживачами, працівниками та інвесторами.

\*Розроблено автором на основі [11, с. 103; 16, с. 42; 20, с. 4; 36, с. 668; 58, с. 9; 63, с. 972; 65, с. 18]

Мета ведення корпоративного брендингу в компанії в сучасних реаліях полягає у необхідності її диференціації на переповнених ринках, акцентування уваги на власній ідентичності, побудові довіри та лояльності в цільовій аудиторії, допомога у розвитку та розширенні діяльності організації, утримання талантів тощо [44].

Задля глибшого розуміння поняття корпоративного брендингу та можливості його розвитку необхідно проаналізувати його основні складові, за допомогою яких саме елементів загалом створюється ідеологія корпоративного бренду компанії.

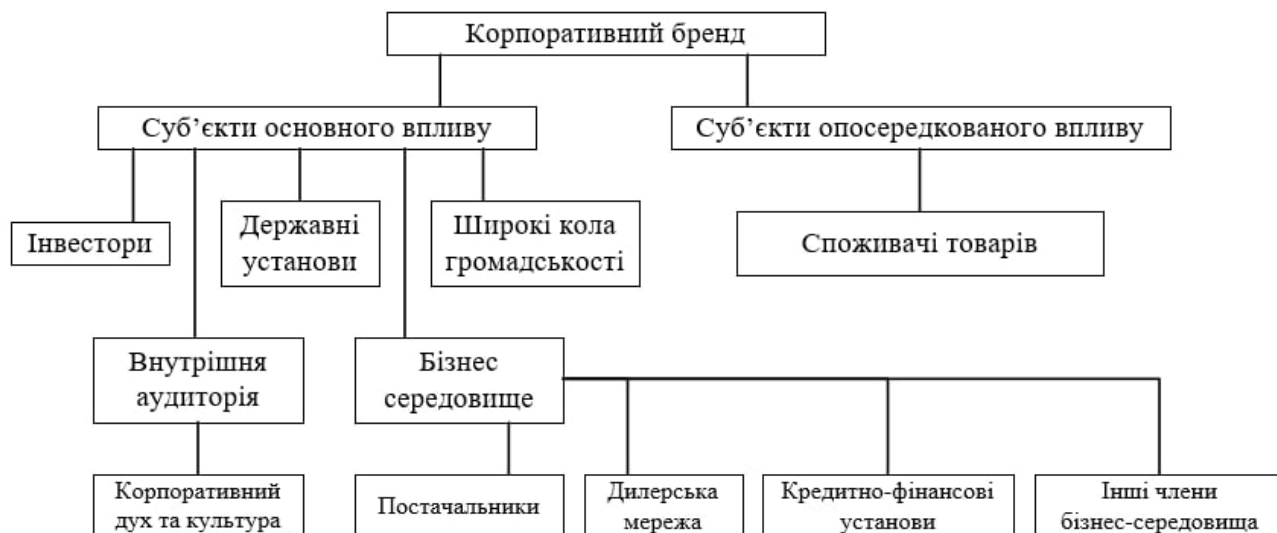


Рис. 1.1. Суб'єкти корпоративного брендингу

\*Розроблено автором на основі джерела [16]

Дані складові чітко описані та представлені у вигляді матриці ідентифікації корпоративного бренду (від англ. Corporate Brand Identity Matrix, CBIM), розробленої професором Матсом Урде, котрий спеціалізується на бренд-менеджменті (рис. 1.2). Матриця СВІ являє собою стратегічну концепцію, яка допомагає організаціям створювати, реалізовувати та управляти власною айдентикою корпоративного бренду. Вона складається з внутрішніх, зовнішніх та основних елементів бренду (поєднання попередніх двох) задля створення цілісної та узгодженої ідентичності, що резонує як і з внутрішніми зацікавленими сторонами (співробітниками компанії, керівництвом), так і зі зовнішніми цільовими аудиторіями (інвесторами, партнерами та клієнтами) [20].

Основні категорії матриці представлені в якості наступних елементів [72]:

- I. Зовнішні елементи (ринкові): уособлюють представлення бренду на ринку.
  1. Ціннісна пропозиція – стосується комбінації переконливих аргументів, які спрямовані на клієнтів та інших зацікавлених осіб, які ними не являються. Ефективна ціннісна пропозиція має забезпечити утворення

сприятливих стосунків між зацікавленими сторонами та брендом, що веде до формування позитивної репутації про нього.

2. Взаємозв'язки – побудова та формування взаємовідносин поміж різноманітними зацікавленими сторонами та цільовими групами, що втілює в собі спосіб поведінки бренду. Має прямий зв'язок з елементом «культура».
  3. Ринкові позиції – відправна точка для позиціонування корпоративного бренду на ринку, включаючи формування позитивного ставлення клієнтів та зацікавлених сторін до нього. Зв'язок з елементом «місія та бачення».
- II. Основні елементи (поєднуючі): уособлюють зв'язок зовнішніх та внутрішніх елементів.
4. Експресія – візуальні, вербальні, та інші форми ідентифікації корпоративного бренду, його стиль. Складається з поєднання матеріальних та нематеріальних ознак (дизайн, логотип, тон голосу, візуал продуктів/послуг компанії тощо). Взаємозалежність між елементом «індивідуальність».
  5. Зобов'язання та ключові цінності (ядро) – сукупність основних цінностей та поставлених цілей, які об'єднують усі елементи матриці в одне ціле та допомагають відтворити ідею корпоративного брендингу. Тобто, вони як і набувають поширення поза межами компанії, так і відіграють керівну роль всередині організації. «Ядро» дозволяє швидко сформувати та відтворити концепцію корпоративного бренду.
  6. Індивідуальність – втілюють поєднання якостей та характеристик, які формують корпоративний характер. Здебільшого особистість корпоративного бренду залежить від «характерів» співробітників компанії. Даний елемент має прямий зв'язок з «експресією».
- III. Внутрішні елементи (організаційні): уособлюють «базу» корпоративного бренду.

7. Місія та бачення – життєво важливий елемент для ідентифікації корпоративного бренду. Надає відповідь на питання, задля чого працює організація, окрім отримання прибутків. Для компаній, що орієнтуються на власний бренд ідентифікація корпоративного бренду починається з даного елемента.
8. Культура – комплексне відображення корпоративних цінностей, поглядів, методів роботи та поведінки компанії. В довгостроковій перспективі виступає елементом потенційної конкурентної переваги. Диференціює організацію поміж іншими за рахунок виокремлення її особливостей і якості засобу комунікації зі зацікавленими сторонами та ЦА.
9. Компетенції – також розрахований на підтримку конкурентних переваг шляхом визначення для її клієнтів та зацікавлених сторін, що компанія робить відмінно, що саме ідентифікує та вирізняє її поміж конкурентів, і що робиться краще за них.

В цілому, модель СВІМ побудована на твердженні, що корпоративний бренд не просто слоган чи логотип – він уособлює в собі місію, цінності, партнерські відносини та позиціонування організації на ринку. Матриця забезпечує впорядкований підхід до брендингу як зі зовнішньої, так і внутрішньої точки зору, при цьому гарантує автентичність власне корпоративного бренду, його стратегічну узгодженість та ефективно інтегровану комунікацію.

Зокрема, окрім вищеперерахованих складових корпоративного брендингу компанії, можна виокремити ще один суттєвий елемент – бренд роботодавця. Оскільки, згідно визначенню досліджуваної тематики, воно уособлює в собі також підтримку ефективної комунікації зі співробітниками компанії задля підтримки її іміджу та репутації.

Загалом під брендом роботодавця в науковій літературі розуміється комплекс економічних, функціональних, психологічних та організаційних

аспектів, які виділяють компанію в якості роботодавця посеред інших та забезпечують її конкурентоспроможність в очах існуючих та потенційних співробітників [5].

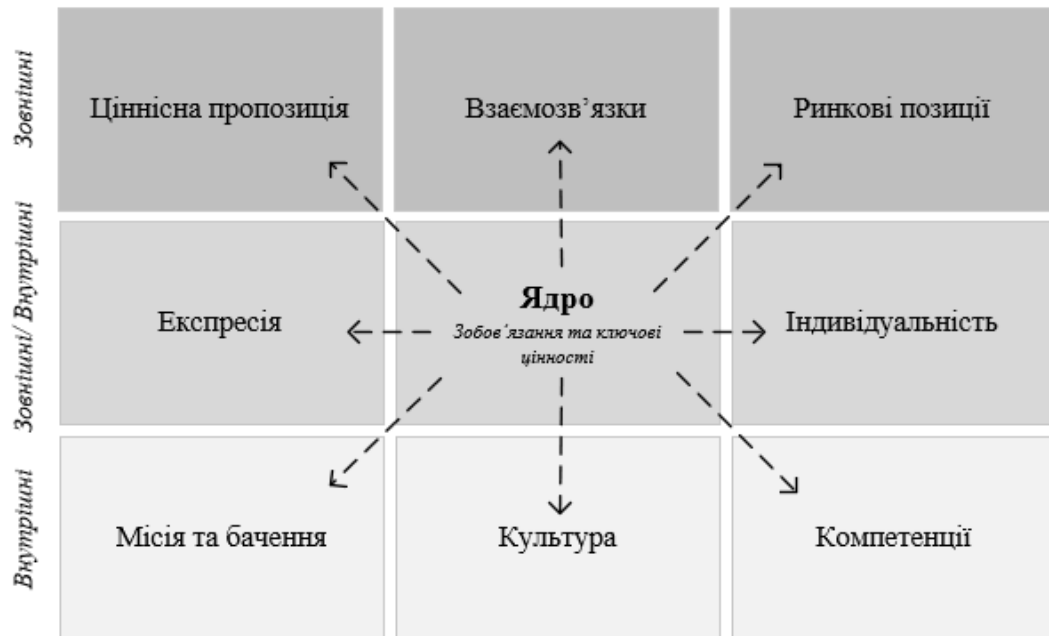


Рис. 1.2. Матриця ідентифікації корпоративного бренду (СВІМ)

\*Розроблено автором на основі джерела [72]

Однією з основних складових бренду роботодавця виступає ціннісна пропозиція для працівників – EPV (від англ. Employer value proposition), що являє собою ефективний інструмент позиціонування компанії на ринку праці з метою пошуку та найму необхідних кадрів та побудови прийняттого іміджу організації в якості роботодавця. Здебільшого даний показник складається з матеріальних та нематеріальних пропозицій, що становлять певну цінність, які підлягають співробітнику за використання його знань, лояльності та здібностей [53].

Формування ефективної стратегії ведення HR-бренду потребує врахування основних складових EPV для підтримки їх результативності:

- Культура компанії (візія, місія) – необхідність залучення працівників, котрі поділяють цінності та бачення підприємства, наявність корпоративної соціальної відповідальності;

- Матеріальні винагороди та інші переваги – оплачувані відпустки, стабільне підвищення заробітної плати, оплачуване медичне страхування та інше, що дозволить втримати талановитих співробітників та залучити нові кадри;
- Професійний розвиток – наявність в компанії можливостей для кар'єрного розвитку у вигляді навчання (курсів, семінарів, підвищення кваліфікації тощо), наставництва від керівників;
- Комфортне робоче середовище – дружній колектив, сучасна технологічна база, практичні робочі місця та умови роботи;
- Баланс «робота-життя» – підтримка гнучкого графіку роботи (віддалений офіс, полегшена система оформлення відпусток, лікарняного тощо);
- Репутація та здобутки компанії – стабільність в діяльності організації, наявність історії успіху, чітко висвітлені цілі та стратегічні завдання компанії та інше [13].

Таким чином, узагальнюючи вищевикладені аспекти бренду роботодавця, можна виокремити наявність суттєвого впливу HR-бренду на позитивні результати діяльності корпоративного бренду організації в цілому. Формування та розвиток бренду-роботодавця виступає складною та багатовимірною діяльністю, яка потребує достатньо комплексного підходу до коректного та ефективного його ведення. В науковій літературі виокремлюють численну кількість моделей HR-бренду, кожна з яких має унікальний підхід до даної діяльності. Проте, на нашу думку, з огляду на досліджувану тематику, вартим є аналіз моделі бренду роботодавця Крістіна Бакхауза та Суріндера Тіко, яка складається зі суттєвих функціональних ознак, що впливають на ефективність стратегії HR-бренду (рис. 1.3).

Загалом дана модель поєднує в собі концепцію управління людськими ресурсами, а також теорії маркетингу загалом. На думку науковців, розвиваючи брендинг роботодавця існує можливість створити такі основні

активи, як лояльність та асоціації до HR-бренду. Асоціації допомагають сформувати імідж роботодавця, що, в свою чергу, впливає на принадність кандидатів до компанії. Організаційна айдентика наряду з корпоративною культурою знаходяться під впливом бренду роботодавця (останній також і в зворотньому аспекті), які передують формуванню лояльності співробітників.

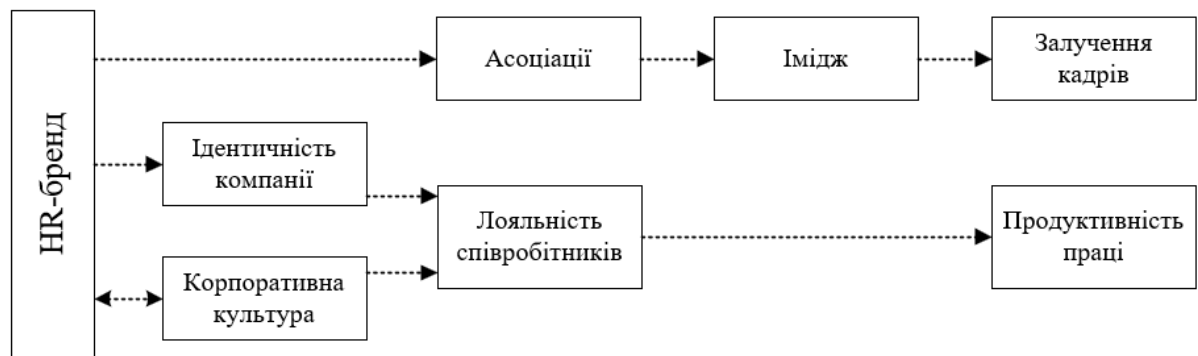


Рис. 1.3. Концептуальна модель HR-бренду організації за К. Бакхаузом і С. Тіко

\*Розроблено автором на основі джерела [61]

Підсумовуючи вищенаведене, відповідно до обраної теми даної роботи та загалом описаних аспектів HR-бренду, спостерігається ряд ознак які вказують на вплив бренду роботодавця не тільки на внутрішнє середовище організації, а також і на зовнішнє. Тобто, HR-бренд допомагає корпоративному бренду компанії в цілому посилити власні позиції для існуючих працівників, паралельно створюючи позитивну базу для потенційних співробітників. Загалом основні критерії для порівняння функціоналу та орієнтирів діяльності бренду роботодавця в зовнішньому та внутрішньому середовищах відображено у табл. 1.2.

Отже, ефективно поєднуючи стратегії ведення та розвитку бренду роботодавця як і на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях допоможе підтримувати позитивний імідж організації на ринку праці та лояльність наявних співробітників, тим самим посилюючи його корпоративний бренд. Зовнішній HR-бренд зосереджений на залученні нових кваліфікованих кадрів

за допомоги створення та підтримки привабливого позиціонування для кандидатів, коли як внутрішній направлений на збільшення рівня мотивації, лояльності та професіоналізму нинішнього персоналу.

Таблиця 1.2

## Порівняльна характеристика зовнішнього та внутрішнього HR-бренду

Критерій	HR-бренд	
	Зовнішній бренд	Внутрішній бренд
Мета	- Формування позитивного іміджу компанії в якості привабливого місця роботи посеред зовнішньої аудиторії, включаючи молодих фахівців, випускників ВНЗ та коледжів, тих, хто знаходиться у пошуку роботодавця тощо.	- Збереження та активізація кадрових здібностей організації; - Створення стабільного та ефективного трудового колективу; - Підвищення рівня мотивації персоналу задля збільшення продуктивності та якості виконаних завдань.
Цільова аудиторія	Ймовірні кандидати на працевлаштування до компанії, включаючи минулих співробітників	Існуючі співробітники підприємства
Результати	- Збільшення рівня зацікавленості з боку кандидатів до організації в якості роботодавця; - Закріплення позитивного іміджу компанії на ринку праці в якості принадного роботодавця; - Визнання організації як кращого місця роботи на рівні ринку базування, регіону, в порівнянні з міжнародною ареною тощо.	- Високий рівень залученості та лояльності працівників компанії; - Позитивний та стабільний мікроклімат в колективі; - Зниження витрат на підбір та навчання персоналу та інше.
Інструменти комунікації	- Публічна реклама; - Офіційна присутність на спеціалізованих платформах та ресурсах з пошуку роботи, включаючи участь в преміях найкращого роботодавця; - Зовнішні PR-кампанії; - Участь у кар'єрних ярмарках (стажування для молодих фахівців та студентів тощо); - Активна взаємодія зі ЗМІ.	- Внутрішні ЗМІ (журнали, портали, канали, корпоративні соціальні мережі для співробітників, розсилки електронною скринькою тощо); - Корпоративна культура; - Внутрішні заходи (змагання, конкурси, тимбілдінги); - Системи внутрішнього PR.
Інструменти управління персоналом	- Співпраця з численними вищими навчальними закладами; - Стабільне формування та запровадження програм стажування; - Участь у кар'єрних заходах; - Профорієнтаційні ініціативи у розрізі залучення працівників різноманітних спеціальностей.	- Розвиток програм адаптації та наставництва; - Стабільні системи мотивації співробітників задля підвищення їх лояльності; - Постійні заходи з професійного зростання для різних спеціалістів (лекції, тренінги, семінари, коучинг тощо); - Наявність програм підтримки позитивної внутрішньої комунікації.

\*Розроблено автором на основі джерела [54]

Задля проведення всебічного аналізу висвітленої тематики, існує необхідність дослідження споріднених видів брендингу та їх взаємозв'язку. Загалом сучасні підприємства можуть розвивати власний брендинг як і в

якості корпоративного, так і в якості товарного. В науковій літературі часто ототожнюють дані поняття чи прирівнюють їх під одним гаслом розвитку саме бренду компанії, адже, часто його будують на основі головного активу – пропонованого товару чи послуги, від чого підприємство отримує основний дохід. Проте дані поняття є відмінними, що висвітлює порівняльний аналіз корпоративного та товарного брендів (табл. 1.3).

Як і було попередньо наведено, в цілому під корпоративним брендингом розуміється підтримка ідентичності та репутації компанії задля підвищення рівня її привабливості для зацікавлених сторін та створення конкурентних переваг на ринку базування. В свою чергу, товарний брендинг уособлює процес зі створення унікальних цінностей для продукту задля набуття можливості відрізнити його від продукції конкурентів. Основними складовими, які диференціюють товари на ринку включають в себе назву, логотип, інтелект, культуру та цінності [59].

Отже, головна відмінність між товарним та корпоративним брендом полягає у формуванні їх концепцій: цінності корпоративних брендів, як правило, ґрунтуються на переконаннях засновників, власників, керівництва та персоналу компанії, тоді як цінності товарних брендів є вигаданими та виступають продуктом чималих навичок винахідництва, якими володіють маркетологи та рекламні агенції.

При цьому, як і було зазначено попередньо, корпоративний та товарні бренди компаній мають працювати у тандемі задля досягнення цілей їх діяльності. Здебільшого подібне стосується формування спільно позитивного іміджу організації на рівні з посиленням довіри в споживачів. Зокрема, їх узгодженість дозволяє уникнути непорозумінь в комунікації з клієнтами компанії та іншими зацікавленими сторонами, що загалом дозволяє посилити конкурентні переваги в бізнес середовищі.

Саме ступінь синергії між товарним та корпоративним брендами залежить від архітектури бренду – система, що описує маркетингову стратегію

організації, яка забезпечує стабільний та узгоджений взаємозв'язок брендів в портфелі компанії. Даний термін періодично використовується в якості синоніму «стратегії брендингу» [20].

Таблиця 1.3

## Порівняльний аналіз корпоративного та товарного брендів

№ з/п	Показник	Бренди	
		Корпоративний	Товарний
1	Основний суб'єкт впливу	Інвестор	Споживач
2	Об'єкт аналізу	Відносини між підприємством-виробником та іншими суб'єктами бізнес-середовища	Відносини між споживачем і виробником товарів
3	Предмет конкурентної боротьби	Обмежений обсяг ринкової пропозиції на фінансові та інші матер. Та нематер. Ресурси	Обмежений обсяг ринкового попиту на товари компанії-виробника / товарні ринки
4	Носії конкурентної переваги	Бізнес-середовище	Споживач
5	Ключова мета конкурентної боротьби	Підвищення капіталізації компанії у розрізі поповнення обігових коштів та основних її фондів	Підвищення фінансових показників роботи компанії за рахунок збільшення обсягів продажу
6	Завдання	Продаж власних фондів за рахунок залучення нових акціонерів, підвищення ступеню лояльності акціонерів, зростання курсу акцій компанії тощо	Збільшення обсягів продажів за рахунок залучення нових споживачів, підвищення рівня впізнаваності бренду та лояльності споживачів тощо
7	Функціональні обов'язки	Усі структури компанії	Маркетинг
8	Очікуваний результат	Фінансова віддача та преференції у форматі опосередкованих конкурентних переваг	Дохід, прямі фінансові надходження
9	Домінуючі елементи комплексу маркетингових комунікацій	PR – зв'язки з громадськістю, результативність діяльності, організаційна політика, досвід персоналу та залучення з їх боку	Реклама, стимулювання збуту, комунікаційний маркетинговий мікс

\* Розроблено автором на основі джерела [62]

Під стратегією корпоративного брендингу розуміється відтворення особливої ідентичності бренду компанії та позиціонування для власних продуктів/послуг у довгостроковій перспективі, що гарантує формування цінності іміджу організації та її джерело основного прибутку, які будуть перевищувати цінність їх конкурентів [18]. Задля можливості ширшого

розуміння процесу формування стратегії брендингу в компанії, наводимо її концептуальну модель (рис. 1.4).

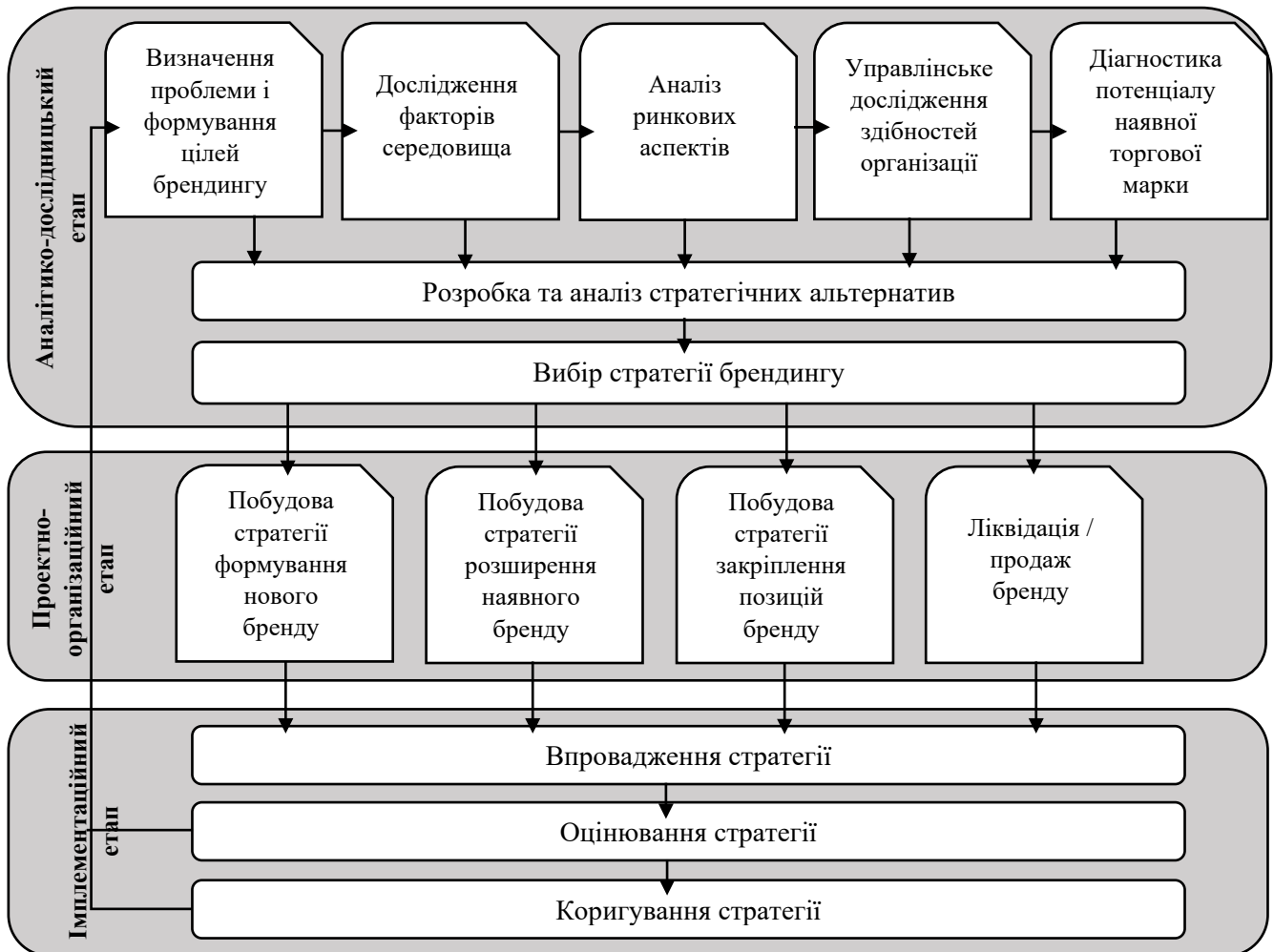


Рис. 1.4. Концептуальна модель формування стратегії брендингу

\*Розроблено автором на основі джерела [9]

Автори в науковій літературі, опираючись на практичний досвід, схиляються до того, що організації при виборі стратегії корпоративного брендингу вірогідно за все приймуть один з трьох найбільш прийнятних варіантів:

- Сімейний брендинг (парасольковий бренд) – практика, коли корпоративний бренд (як правило, власна назва та логотип компанії) слугують торговою маркою для всіх або більшості продуктів організації на ринках базування;

- Брендинг окремого продукту – ситуація, коли кожна товарна лінія (пропозиція, номенклатура тощо) здобуває окрему ідентичність, унікальний бренд (наприклад, на різних світових ринках), при цьому айдентика головної компанії приховується або на ній не акцентується увага.
- Подвійний брендинг – виникає у разі наявності як і корпоративного іміджу, так брендингу індивідуальних продуктів компанії [57].

Отже, розвиток корпоративного брендингу в сучасних реаліях еволюції суспільства та за ринкових умов в цілому підлягає детальному аналізу та імплементації в діяльності більшості компаній. Корпоративний брендинг дозволяє організаціям створювати власну та унікальну ідентичність, адже в стратегічній перспективі впливає на розвиток маркетингової діяльності компаній в розрізі побудови корпоративної культури, відтворення місії, цінностей, поліпшення комунікації зі зацікавленими сторонами тощо.

## **1.2 Методичні підходи до аналізу корпоративного бренду компанії**

Базуючись на теоретичних напрацюваннях чималої кількості науковців упродовж як мінімум останнього століття, підтримка ефективного та продуктивного корпоративного бренду підприємства зумовлює необхідність формування, оцінювання та вдосконалення його в рамках стратегічного управління діяльністю сучасної компанії. В контексті досліджуваної теми подібне дозволяє забезпечити диференціацію та конкурентоспроможність на ринку базування, підтримувати високий рівень довіри у споживачів та інших зацікавлених сторін, наряду зі залученням висококваліфікованих кадрів.

Оскільки методологія побудови стратегії ведення корпоративного бренду підприємства має бути адаптована до внутрішніх ресурсів компанії, її маркетингових стратегій та актуальних ринкових умов, потреба в залученні технічного аналізу в розрізі побудови математичних моделей, застосування методик багатокритерійного аналізу стратегічного управління, пристосування

якісного і кількісного аналізів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії тощо. Таким чином, застосування методичних підходів в стратегічному процесі розвитку корпоративного брендингу організації виступає суттєвою складовою вдосконалення та відстеження результатів впроваджених стратегій з метою отримання найбільшої віддачі від даної діяльності за всіма можливими сферами роботи окремого підприємства.

В першу чергу вартим є дослідження якісних підходів до аналізу корпоративного бренду компанії, які включають в себе SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, 5-ти сил Портера тощо.

Одним з достатньо популярних методів аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації виступає саме аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та її загроз діяльності – SWOT-аналіз (від англ. Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats). Тобто подібний метод групує в собі чинники маркетингових аспектів діяльності компанії, поділяючи це на фактори відносно власне підприємства та тих, що стосуються впливу ззовні. Також даний аналіз дозволяє визначити позитивний та/або негативний вплив на маркетингову діяльність організації в цілому [55].

Відповідно до графічної схеми SWOT-аналізу (рис. 1.5) можна виокремити зручне відображення усіх елементів в розрізі однієї схеми, простота якого дозволяє буквально будь-якій компанії побудувати подібну модель, що зумовить полегшення у виокремленні унікальних особливостей її діяльності, тим самим підвищуючи власні конкурентні переваги на ринку базування. В тому числі, варто і зазначити про негативні аспекти, що стосуються слабких сторін саме діяльності компанії, а також основних загроз, які суттєво можуть вплинути на майбутнє підприємства: їх виявлення та систематизація дозволить бізнесу в подальшому уникнути значних витрат та переформувати власну стратегію під лад актуальних аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища організації.



Рис. 1.5. Візуальне зображення застосування SWOT-аналізу

\*Розроблено автором на основі джерела [67]

Також важливим аспектом виступає відмінна специфіка побудови даного аналітичного інструменту – в залежності від стратегічних цілей діяльності компанії опис усіх елементів SWOT-аналізу буде відрізнятися. В залежності від етапу життєвого циклу організації, цілей розвитку та діяльності, а також поточних планів і умов зовнішнього середовища побудова даної моделі можлива як і з рідшою періодичністю (стабільність ринку та/або уповільнений розвиток компанії), так і з достатньо частою (нестабільний цільовий ринок та/або високотехнологічна, швидкоплинна галузь).

Зокрема подібним методом аналізу ключових факторів змін організаційного середовища виступає PESTEL-аналіз. Він складається з наступних ключових елементів [73]:

1. Політичні фактори (Political) – оцінка політичної ситуації в країні, регіоні, світі, де розташована цільова аудиторія та власне компанія. У разі політичної стабільності визначається її сприятливість для

- організації, якщо навпаки – наслідки негативного впливу. Допомагає виявляти рівень корисливості державної підтримки;
2. Економічні фактори (Economical) – генерується інформація з приводу економічної ситуації в країні, регіоні чи світі, з позиції податків, тарифів, економічного зростання, рівня інфляції, доступність фінансування тощо. Подібне дозволяє компаніям бути пристосованим до вірогідних негативних впливів рецесії шляхом пристосування власної стратегії під неї;
  3. Соціальні фактори (Social) – включає аналіз цінностей, переконань думок та способів життя зацікавлених сторін, наряду з демографічними факторами, що дозволяє визначатися з цільовою аудиторією (зацікавленими сторонами) та ринком збуту, надаючи можливість кращого розуміння їх вподобань;
  4. Технологічні фактори (Technological) – стосується аспектів технологічного прогресу, виокремлення яких дозволяє бути конкурентоспроможним в розрізі технологій на ринку базування. Тобто існує можливість залишатися «на плаву» за рахунок розуміння та пристосування найактуальніших технологічних тенденцій, при цьому розуміючи основні загрози подібних динамік;
  5. Екологічні фактори (Environmental) – враховуються тенденції навколишнього середовища наряду з актуальними регуляторними аспектами щодо природних ресурсів. Даний фактор стосується, в першу чергу, маркетингової стратегії щодо комунікації зі зацікавленими сторонами та позиціонування компанії відповідно до екологічних ініціатив (відповідальності);
  6. Правові фактори (Legal) – аналізуються нормативна та законодавча база країни, в якій веде свою діяльність підприємство. Основні елементи до аналізу стосуються саме тих, що впливають чи можуть в подальшому мати вплив на продуктивність діяльності компанії.

Отже, важливість застосування моделі PESTEL-аналізу в діяльності будь-яких компаній стосується, в першу чергу, можливості диференціації можливостей та загроз в розрізі виокремлених актуальних в сучасності факторів зовнішнього середовища. Також подібний аналіз дозволяє компаніям визначити критично негативні та позитивні аспекти, які впливають на її діяльність, та відкоригувати в подальшому власну стратегію задля можливості уникнення спаду ефективності та віддачі роботи підприємства. Загалом даний інструмент допомагає акумулювати, аналізувати та пристосовувати необхідну інформацію для підвищення результативності роботи організації в майбутньому.

В контексті конкурентоспроможності компаній також виокремлюються напрацювання Майкла Портера щодо конкурентної переваги. На думку науковця, конкурентна перевага виростає в основному з цінності, яку фірма здатна створити для своїх покупців, що перевищує витрати компанії на її створення. Цінністю виступає те, що покупці готові платити, а вища вартість впливає з пропозиції нижчих цін за еквівалентні переваги або надання унікальних переваг, які більш ніж компенсують вищу ціну [71].

Компанії повинні адаптуватися до дедалі складнішого та конкурентнішого зовнішнього середовища, розуміти потреби нинішніх та потенційних клієнтів, а також ефективно інтегрувати елементи власної системи управління задля того, щоб ефективно та результативно виконувати цілі своєї діяльності. Таким чином автор виділяє п'ять «сил» (складових) конкурентного середовища певної галузі [8], які потребують детального дослідження та аналізу: конкуренти в галузі – центральна складова, покупці, постачальники, суперництво в галузі, загроза поява заміників, та поява нових учасників (табл. 1.4).

Узагальнюючи, дана модель дозволяє достатньо детально аналізувати конкуренцію в галузі шляхом виокремлення його основних важелів задля можливості кожного підприємства розуміти конкурентне середовище в якому

вони ведуть власну діяльність, тим самим генеруючи собі прибуток. Майкл Портер уточнював, що усі п'ять виокремлені сили впливають практично на кожну галузь і відіграють важливу роль у визначенні її прибутковості. Оскільки попит та пропозиція взаємопов'язані між собою, та впливають на вартість кожного товару чи послуги, модель Портера надає чітке уявлення про взаємодію між ними у межах виокремленої галузі, та який вплив вони мають на сформовану ціну.

Таблиця 1.4

## Опис моделі 5-сил М. Портера галузевої конкуренції

Сила (складові)	Сутність аспекту
<i>Конкуренти в галузі</i>	Кількість прямих конкурентів в окремій галузі може суттєво впливати на позицію компанії на ринку.
<i>Загроза появи товарів-замінників</i>	Коли існує велика кількість замінників товарів чи послуг, покупці вірогідно будуть шукати інші альтернативи, тим самим здійснюючи тиск на продавця. Подібна особливість ринку зумовлює збільшення цінової розбивки попиту на продукції компаній, де важливо є врахування диференціації товарів, бажання споживачів переключатися на товари-замінники тощо.
<i>Загроза появи нових конкурентів</i>	Здебільшого дана складова трактується рівнем входу на ринок: наскільки він ускладнений наявністю чи відсутністю монополістичного становища, рівнем витрат для входу на ринок, специфіки діяльності галузі, наряду з кількістю конкурентів тощо.
<i>Вплив постачальників</i>	Відповідно до ступеню залежності підприємства від певного постачальника останній буде мати певні важелі впливу щодо цінової політики та інших умов продажу сировини чи товарів/послуг. В такому контексті важливим є розуміння унікальності продукції до продажу, кількості постачальників на ринку, обсягу ресурсів тощо.
<i>Вплив покупців</i>	Ступінь переговорної сили покупців достатньо часто пов'язана з їх здатністю купувати у великих кількостях і, таким чином, просити знижку на основі обсягу. В тому числі важливо розуміти рівень лояльності споживачів та цільової аудиторії, що суттєво впливає на конкурентне становище компанії на ринку. При аналізі даного фактору враховуються також уподобання споживачів в цілому, статистичні аспекти купівлі продукції чи послуг, специфіка товару та інше.

\*Розроблено автором на основі джерела [70]

Додатково варто проаналізувати кількісні підходи до аналізу корпоративного бренду компанії, які надають можливість детально досліджувати кожен з елементів брендингу організації окремо. Серед подібних методів вирізняється багатокритерійний аналіз альтернатив (БКА), який в своєму арсеналі має чималу кількість різноманітних інструментів. В розрізі

поточного дослідження детально буде досліджено саме методи COPRAS, LINMAP та SPACE-аналізу.

Загалом під багатокритерійним аналізом розуміється оцінка альтернатив (варіантів) управлінських рішень за певними критеріями, які можуть бути як і кількісними, так і якісними показниками фінансово-економічного становища компанії, наряду з експертними даними, що дозволяє проаналізувати у порівнянні виокремлені альтернативи з точки зору найкращої подібності до певних цілей діяльності компанії [4].

Сформований у 1996 році метод комплексного пропорційного оцінювання COPRAS (від англ. Complex Proportional Assessment) науковцями Вільнюського технічного університету побудований на основі багатокритерійного аналізу (рис. 1.6), який полягає у мінімізації та/чи максимізації критеріїв цінностей [1].



Рис. 1.6. Алгоритм розрахунку за методом COPRAS

\*Розроблено автором на основі джерела [69]

Загалом COPRAS достатньо не складний метод, який заснований на пропорційному оцінюванні альтернатив та критеріїв шляхом співставлення їх між собою, при цьому застосовуючи експертні дані, що не потребує побудови складних моделей. Зокрема, дана методика полягає у комплексному оцінюванні кожної альтернативи та обчисленні їх ранжування за допомогою вагомості кожного з критерія – вагових коефіцієнтів.

Подібним до попереднього є також метод LINMAP (від англ. Linear programming technique for Multidimensional Analysis of Preference), інакше кажучи, метод «ідеальної точки». Дана методика була сформована у 1973 році А. Шокером та В. Срінівасаном, основа якої полягає у винайденні найкращої альтернативи, яка має найкоротшу «відстань» до ідеального вирішення [3].

В свою чергу, головна специфіка цього методу багатокритерійного аналізу, у порівнянні з подібним попередньо дослідженою методикою COPRAS (рис. 1.7), припадає на винайденні оптимального рішення шляхом застосування лінійного програмування, також за допомоги вагового порівняння значень критеріїв.

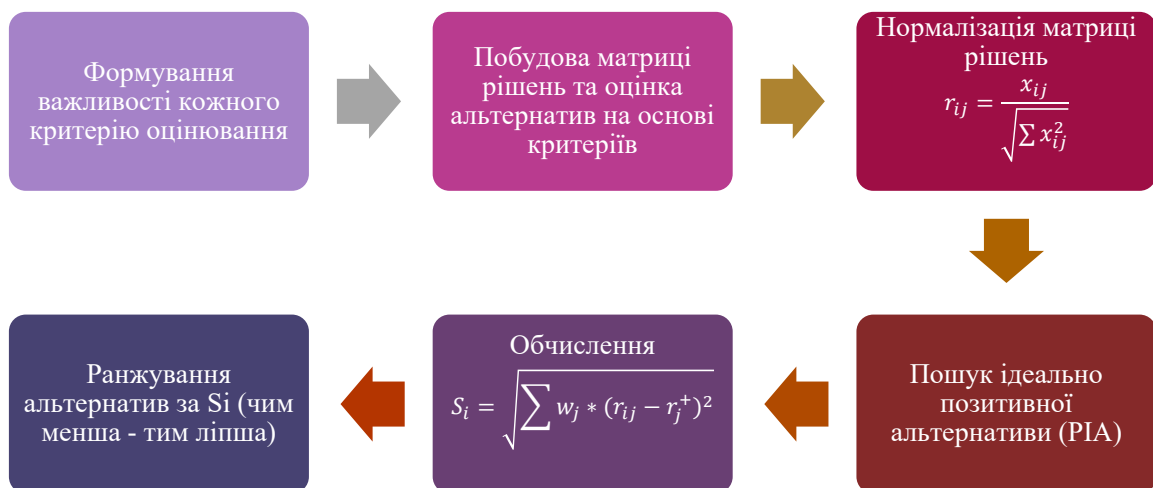


Рис. 1.7 Алгоритм використання методу LINMAP

\*Розроблено автором на основі джерела [52]

Застосовуючи методику LINMAP існує можливість одночасного аналізу численної кількості критеріїв, що гіперважливо при аналізі розвитку корпоративного бренду організації, адже воно базується на комплексному дослідженні усіх аспектів. Також, LINMAP враховує різноманітні вимоги підприємства, одночасно аналізуючи чимало альтернатив, що дає змогу адаптувати метод до різноманітних вимог та обставин.

Ще однією з методик, яка побудована на основі БКА, виступає метод стратегічного управління SPACE-аналіз (від англ. Strategic Position and Action Evaluation). Авжеж, матриця SPACE-аналізу являє собою вже більш комплексну структуру, яка дає можливість проаналізувати стратегічну позицію підприємства на певний момент часу та сформулювати ряд рекомендацій щодо її покращення. Зокрема, даний метод дозволяє підприємству оцінити його привабливість на основі критично важливих аспектів її зовнішнього та внутрішнього середовища, наряду з визначенням стабільності ринку базування, в тому числі як і конкурентоспроможність в обраних організацією галузях [34].

В першу чергу, задля проведення даного аналізу, застосовуються критерії для оцінювання стратегічного становища компанії відповідно до виокремлених груп:

- фінансова сила, економічний потенціал компанії (від англ. Financial Strength, FS) – ефективність використання вкладеного капіталу (рентабельність), рівень виробничих витрат, прибутковість інвестиційних вкладень, стабільність фінансових результатів, показники ліквідності, можливість нарощування капіталу та залучення зовнішніх ресурсів, структура боргових зобов'язань;
- конкурентні переваги підприємства (від англ. Competitive Advantage, CA) – обсяг ринку, динаміка частки компанії в ньому, ЖЦТ, різноманітність та глибина товарного асортименту, можливість впливати на цінову політику та витрати, технології, ефективність

взаємодії зі споживачами, потенціал у реалізації маркетингових стратегій, рівень прибутковості від реалізації продукції;

- привабливість сектора, галузі (від англ. Industry Strength, IS) – конкурентні особливості ринку, рівень чутливості галузі до змін кон'юнктури, етап життєвого циклу галузі, можливість застосування продукції в споріднених секторах, суспільна привабливість сфери діяльності;
- стабільність сектора, фактори стабільності економіки (від англ. Environmental Stability, ES) – рівень впровадження інновацій, тривалість та фаза розвитку галузевого ринку, потенціал для просування продукту за допомогою маркетингу та засобів реклами, ступінь участі іноземного капіталу в галузі, вплив сезонного попиту, стабільна рентабельність [7].

Надалі, проводячи розрахунки шляхом «зважування» експертних оцінок у межах групи інтегрального критерію, будується чотирикутник SPACE-аналізу, на якому виводяться усі отриманні дані на відповідних осях матриці, відображаючи вектори у виокремлених квадрантах (рис. 1.8).

Візуалізація у вигляді координатної площини допомагає інтерпретувати отримані результати шляхом формування рекомендацій за кожним критерієм щодо стратегічного управління (управлінські дії та пріоритети розвитку) в обраній компанії та галузі.

Підсумовуючи вищенаведене, застосування методичних підходів до аналізу корпоративного бренду підприємства зумовлює надання можливості дослідження актуального становища компанії за чималою кількістю факторів, тим самим створюючи умови для коригування стратегії діяльності та вчасного уникнення негативних аспектів. Види аналізу на основі якісних характеристик, такі як модель 5-сил М. Портера, SWOT- та PESTEL-аналізи тощо, дозволяють детально проаналізувати внутрішнє та зовнішнє становище бренду за різноманітними сегментами діяльності. Коли як технічний аналіз базуючись на кількісних характеристиках, наприклад за методами LINMAP,

COPRAS та SPACE-аналізу, допускають ще більш комплексне дослідження обраних елементів роботи підприємства, враховуючи як і кількісні, так і якісні аспекти, і, як результат, формуючи рекомендації щодо поліпшення стану компанії в певний момент часу.

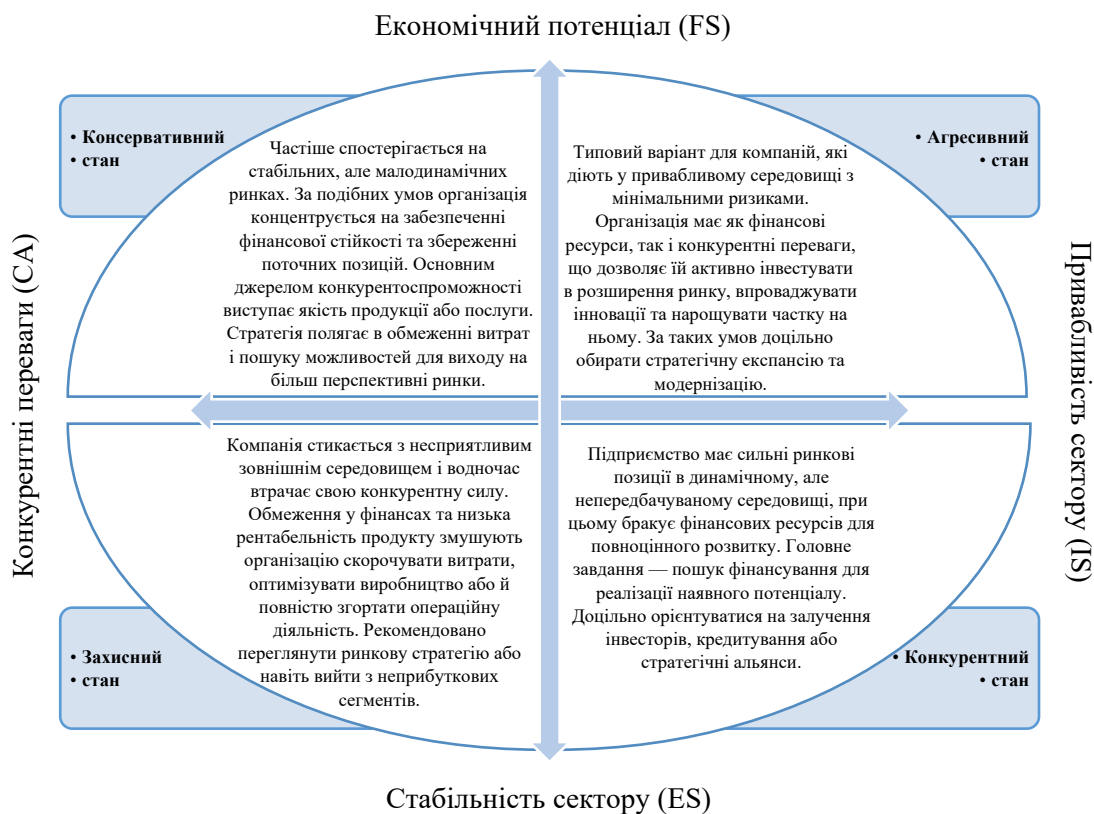


Рис. 1.8. Матриця SPACE-аналізу та характеристика її стратегічних станів

\*Розроблено автором на основі джерела [2]

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ ПРАТ «НЕК «УКРЕНЕРГО» НА РИНКУ ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ**

### **2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «НЕК «Укренерго» на ринку електроенергії України**

Об'єктом дослідження розвитку корпоративного бренду на підприємстві виступає оператор системи передачі електроенергії в Україні Приватне акціонерне товариство «Національна енергетична компанія «Укренерго». В якості акціонерного товариства юридична особа була утворена 29 листопада 2019 року, 100 відсотків акцій якого закріплюються в державній власності, внаслідок реорганізації шляхом перетворення державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго» у ПрАТ відповідно до наказу Міністерства фінансів України [29] та розпорядження Кабінету Міністрів України [41]. Засновником та єдиним акціонером Товариства виступає держава.

Результатом створення приватного акціонерного товариства послідовно стало ефективне впровадження законодавства про ринок електроенергії, а також відокремлення контролю за виробництвом е/е та її передачею, що виступало однією з умов отримання кредитних коштів в рамках Меморандуму про взаєморозуміння з ЄС [27].

Основним видом діяльності ПрАТ НЕК «Укренерго» [12] виступає передача електроенергії, до якого також, в якості іншої діяльності, додається виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури, діяльність у сфері провідного електрозв'язку, вантажний автомобільний транспорт, професійно-технічна освіта, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна тощо.

Головні структурні підрозділи компанії представлені у вигляді Апарату управління, головним керуючим органом якого є Правління в особі Голови Правління, а також Наглядової Ради. Зокрема, окрім АУ, виокремлені 4

територіальних управління обслуговування мережі (ТУОМ) – Північне, Південне, Західне та Східне, до складу також яких входять 15 регіональних центрів обслуговування мереж (РЦОМ). Функції диспетчерського контролю в «Укренерго» виконують 6 регіональних диспетчерських центрів (РДЦ) та спеціалізований ВП «Будівництво і ремонт». Також існує Кримська енергосистема, яка розташована на тимчасово окупованій території АР Крим, тому вона наразі не здійснює господарську діяльність [35].

Отже, якщо виокремити основні сфери діяльності досліджуваного підприємства, ними будуть виступати [40]:

- 1) забезпечення балансу виробництва та споживання електроенергії та потужності в енергосистемі в режиму реального часу;
- 2) експлуатація та розвиток магістральних і міждержавних електромереж;
- 3) паралельна робота енергосистеми України з енергосистемами сусідніх країн;
- 4) технічна можливість експорту/імпорту електроенергії до 4-х країн ЄС та сусідніх країн.

Детальніше про ключові види діяльності НЕК «Укренерго» наведено на рис. 2.1.

В свою чергу, організаційна структура досліджуваного підприємства (Дод. А) має значно розгалужену систему, тобто існує чітко виражена механістична структура з лінійно-функціональним типом та елементами територіально-дивізіональних елементів. Також в основу структури покладено «шахтний» принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами організації, як наприклад управління персоналом, інвестиції, фінанси, інформаційних технологій, управління ланцюгами поставок тощо.

Через монополістичну владу Національної енергетичної компанії «Укренерго» на ринку передачі електроенергії в Україні ціни на дані послуги

встановлюються виключно Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг [39].



Рис. 2.1. Ключові види діяльності ПрАТ НЕК «Укренерго»

\*Розроблено автором на основі джерела [40]

Згідно з чинним законодавством, а саме Законом України «Про електроенергетику», ціни на послуги з передачі електроенергії повинні бути розраховані на основі витрат, пов'язаних з функціонуванням транспортної системи, що забезпечує передачу електроенергії від генеруючих компаній до споживачів [14]. У наведені витрати також додаються різноманітні інших, такі як витрати на утримання енергосистеми, інвестиції у розвиток системи, заробітна плата працівників, витрати на технічне обслуговування та ремонт обладнання тощо.

Ціни на послуги з передачі електроенергії переглядаються НКРЕКП щорічно та можуть бути змінені залежно від збільшення або зменшення витрат на функціонування енергосистеми та інших факторів. В розрізі діяльності досліджуваної компанії, НКРЕКП формує структуру тарифів на послуги з передачі електричної енергії та з диспетчерського (оперативно-технологічного) управління. В першу чергу, розглянемо динаміку утворення ціни, тарифу, на послуги з передачі електроенергії (рис. 2.2).

Збільшення тарифу на послуги з передачі електричної енергії під час 2020 року відбувалося для забезпечення «Укренерго» достатніми грошовими коштами для здійснення покладених на компанію спеціальних обов'язків у розрізі забезпечення загальносуспільних інтересів за період з серпня та до кінця 2020 року. Дефіцит, що утворився за період з січня по липень 2020 року був покритий за рахунок залучення кредитів від державних банків на початку 2021 року та випуску «зелених» облігацій сталого розвитку в листопаді 2021 року.

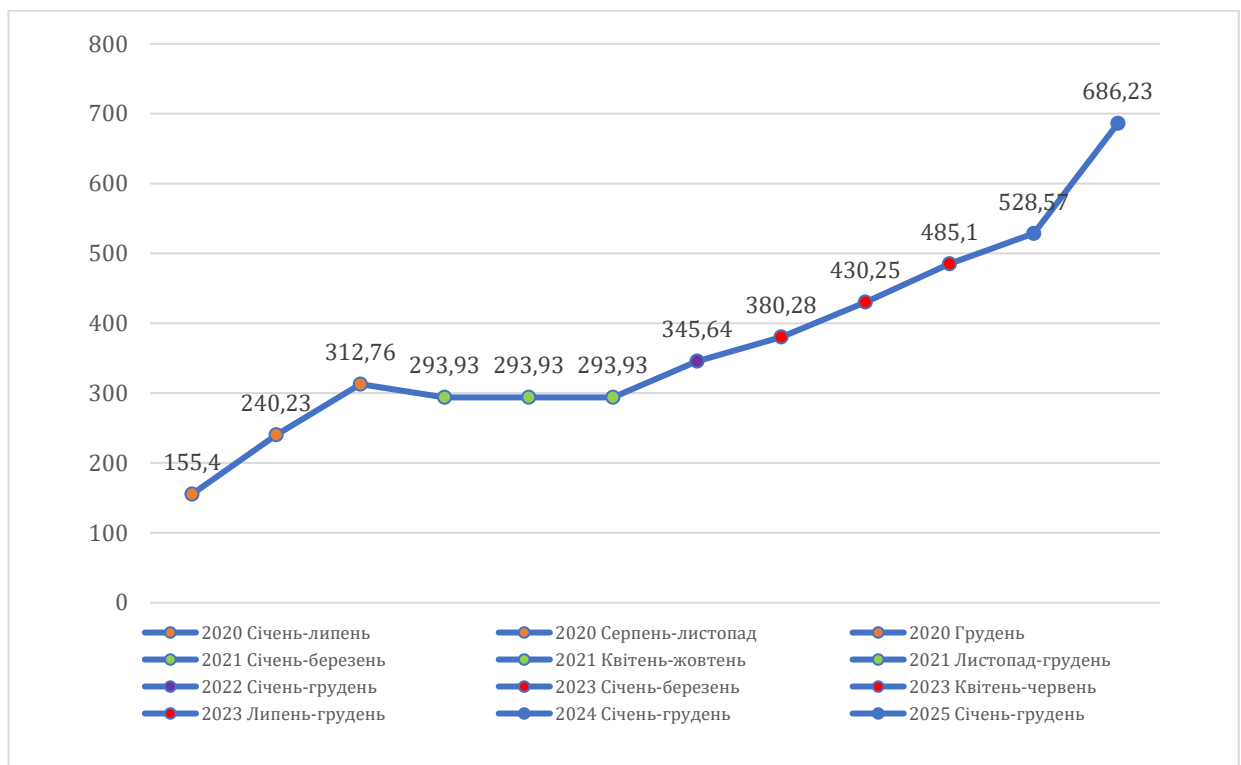


Рис. 2.2. Динаміка тарифу на послуги з передачі електроенергії у 2020-2025 рр.

\*Розроблено автором на основі джерел [23, 46]

Тариф на електроенергію у 2021-2022 роках залишався майже незмінним протягом даного періоду з огляду на початок повномасштабних воєнних дій та відсутність засідань НКРЕКП [30]. А вже наприкінці 2022 року, плануючи тариф на наступний, постановою Національної комісії №1789 від 21.12.2022 [37], було затверджено розмір тарифу на увесь рік. Підставою для зміни тарифу на передачу стало передусім прогнозоване збільшення видатків

«Укренерго» на купівлю електроенергії для компенсації технологічних витрат – майже удвічі, з 8,3 млрд грн до 15,7 млрд грн [33]. Подібну динаміку щодо збільшення розміру тарифу на передачу електричної енергії можна спостерігати і в усі наступні періоди з пропорційним збільшенням витрат компанії.

Зокрема, проаналізуємо динаміку розміру тарифу на послуги з диспетчерського (оперативно-технологічного) управління протягом 2020-2025 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка тарифу на послуги з диспетчерського (оперативно-технологічного) управління у 2020-2025 рр.

Рік	Період	Тариф, грн/МВт-год	Дата та номер постанови НКРЕКП
2020	Січень-липень	10,23	№2669 від 10.12.2019
2020	Серпень-грудень	24,75	№1330 від 11.07.2020
2021	Січень-липень	39,41	№2354 від 09.12.2020
2021	Серпень-жовтень	39,41	№1121 від 13.07.2021
2021	Листопад-грудень	39,41	№1823 від 20.10.2021
2022	Січень-грудень	62,13	№2455 від 01.12.2021
2023	Січень-березень	68,28	№1789 від 21.12.2022
2023	Квітень-червень	80,87	
2023	Липень-грудень	95,54	
2024	Січень-грудень	104,57	№2323 від 09.12.2023
2025	Січень-грудень	98,97	№2201 від 19.12.2024

\*Розроблено автором на основі джерел [23, 45]

В цілому, можна помітити пропорційну залежність між розміром тарифу на передачу електроенергії та диспетчерського управління. Станом на 2024 рік відбулося десятикратне збільшення ціни даної послуги порівнюючи зі сформованою у 2020 році. При цьому варто зазначити, що на 2025 рік НКРЕКП було визначено трохи менший рівень вартості послуги, не дивлячись на значне збільшення розміру тарифу на передачу електроенергії на більш ніж 150 грн/МВт-год. Подібне явище обумовлено тим, що в НЕК «Укренерго» тариф на послугу з диспетчеризації складає більшу частину витрат на балансування

енергосистеми та закупівлю в електростанції резервів (допоміжних послуг), на що в поточному році було заплановано менш витрат ніж в попередньому [31].

Оскільки енергетичний монополіст спрямовує свої зусилля на забезпечення ефективності, стабільності та безпеки в роботі енергосистеми в Україні, одним з пріоритетних напрямків комунікаційної стратегії є інформування громадськості про роботу компанії та розвиток енергетичної галузі в цілому. Зокрема, НЕК «Укренерго» активно співпрацює з медіа та залучається до обговорення питань енергетичної політики країни, в тому числі про результати відновлення енергосистеми та її інфраструктури після масованих ракетних обстрілів, які почалися з жовтня 2022 року.

Досліджувана компанія також стежить за тим, аби різні групи зацікавлених сторін (виробники, споживачі, регуляторні органи тощо) мали чітке розуміння того, як підприємство працює та які має цілі власної діяльності та поставлені завдання.

В розрізі маркетингової діяльності досліджуваної компанії, однією з її ключових цілей виступає забезпечення публічної довіри та позиціонування НЕК «Укренерго» як надійного та ефективного оператора системи передачі електроенергії в Україні. З цією метою підприємство активно залучається до співпраці зі ЗМІ та урядовими органами, проводить відкриті зустрічі та конференції зі своїми клієнтами і зацікавленими сторонами, а також забезпечує розголошення своїх ключових стратегічних цілей та досягнень.

Крім того, маркетингова діяльність НЕК «Укренерго» включає в себе співпрацю з іншими енергетичними компаніями та провайдерами послуг для забезпечення стабільного функціонування СПЕ в Україні. Досліджувана компанія також надає своїм клієнтам на постійній основі інформацію про роботу даної системи, її поточну потужність, та плани розвитку інфраструктури.

Основними цільовими групами ПрАТ НЕК «Укренерго» виступають інші компанії в енергетичному секторі, які користуються послугами транспортування електроенергії та керування енергосистемою. Серед подібних «клієнтів» можна виокремити:

- енергопостачальні компанії – компанії, які виробляють або закуповують електроенергію та розподіляють її між кінцевими споживачами (ДТЕК, «Київенерго», ДП «Енергоатом» тощо) [38];
- виробники електроенергії – компанії, які виробляють електроенергію з різних джерел, таких як ТЕС, АЕС, ВЕС, ГЕС, сонячні та інші;
- постачальники енергоносіїв – компанії, які займаються постачанням палива (вугілля, газу тощо) для виробництва електроенергії;
- міжнародні трансмісійні системи – компанії, з якими НЕК «Укренерго» співпрацює у межах Міжнародної енергетичної спільноти (ENTSO-E);
- державні органи, які відповідають за регулювання та контроль в енергетичному секторі (Міністерство енергетики України, Міністерство фінансів України і т.п.);
- інші зацікавлені сторони, які можуть бути зацікавлені в роботі з НЕК «Укренерго», наприклад, дослідницькі інститути, професійні об'єднання тощо.

Зокрема, важливою складовою діяльності української енергетичної компанії постає спільна робота з ENTSO-E (до початку 2024 року – інтеграція з Європейською мережею). В своїй організаційній системі НЕК «Укренерго» має повноцінний структурний підрозділ – офіс інтеграції ОЕС України до ENTSO-E [17], котрий був зосереджений на одній з головних стратегічних цілей діяльності компанії, а саме набуття членства в європейському енергооб'єднанні.

В свою чергу, інтеграція з ENTSO-E виступала тільки частиною стратегії «Укренерго». Даному завданню передувало обов'язкова умова синхронізації з Європою – сертифікація підприємства в якості незалежного оператора системи

передачі електричної енергії (Директива 2009/72 та Регламент ЄС), що імплементовано в українське законодавство та зафіксована в Законі України «Про ринок електричної енергії» [15].

Даний процес тривав декілька років, одразу після початку анбандлінгу НЕК «Укренерго», і, відповідно до Постанови НКРЕКП від 17 грудня 2021 року № 2589 було прийнято остаточне рішення про сертифікацію компанії як оператора системи передачі за моделлю відокремлення ISO (від англ. Independent System Operator). Постановою НКРЕКП від 17 грудня 2021 року № 2624 «Укренерго» було видано нову ліцензію на право провадження господарської діяльності з передачі електричної енергії, починаючи з 1 січня 2022 року, і від 26 квітня 2022 року досліджуване підприємство отримало статус «члена-спостерігача» в ENTSO-E. Коли як з 1 січня 2024 року НЕК «Укренерго» стала повноправним членом Європейської мережі операторів [50].

Синхронна робота енергосистеми України з ENTSO-E підвищує надійність та стійкість роботи ОЕС України, розширює можливості обміну електроенергією між суміжними країнами, посилює конкуренцію на внутрішньому ринку та створює можливості для роботи на енергетичному ринку Європи. Загалом інтеграція ОЕС України до ENTSO-E була передбачена Угодою про Асоціацію між Україною та ЄС [17].

Зокрема, окрім роботи з Європейською мережею операторів, НЕК «Укренерго» бере участь в чималих міжнародних організаціях. В першу чергу це стосується співпраці з провідними міжнародними фінансовими інституціями, а саме:

- Світовий банк (Міжнародний банк реконструкції та розвитку, МБРР)
- Європейський банк реконструкції та розвитку
- Європейський інвестиційний банк
- Кредитна установа з відбудови (KfW)

В розрізі поточного дослідження діяльності НЕК «Укренерго» важливим є також врахування його фінансово-економічних показників у динаміці за останні звітні періоди упродовж 2019-2021 років (дод. Б, В, Г, Д).

Загальна вартість активів підприємства за 2019-2021 рр. має тенденцію до збільшення на 13,45 млрд. грн. за 2020 рік та на 14,76 млрд. грн. за 2021 р. відповідно, що відповідає в цілому нормативним показникам та вказує на фінансову стійкість і динамічну роботу досліджуваної компанії у наведений період. Вартість необоротних активів за вказаний період має тенденцію до збільшення, що свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства. В свою чергу необоротні активи по відношенню до всіх активів зменшилися упродовж 2019-2021 років в середньому на 12% за рахунок збільшення співвідношення оборотних активів: на 240% та 170% відповідно. Таким чином, загальний приріст оборотних активів за ці два роки складає 26 млрд. грн.

В цілому, дебіторська заборгованість за 2020 рік збільшилася на 6,09 млрд. грн., а у 2021 році цей показник повторно збільшився ще на 6,42 млрд. грн. Тобто у наведений період НЕК «Укренерго» тільки накопичує собі дебіторську заборгованість, оскільки це, в першу чергу, пов'язано з постійною передоплатою наданих послуг та товарів, а, отже, у ці роки дебітори не поспішали платити підприємству за своїми боргами.

Власний капітал підприємства у 2020 році зменшився на 45,38%, а саме на 27,5 млрд. грн., при цьому протягом 2021 року зріс на 24 млн. грн. Оскільки власний капітал являє собою частину активів підприємства, яка залишається після вирахування його зобов'язань, з огляду на світову економічну кризу у досліджуваний період, надходження прибутку компанією не фіксувалося.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення за 2019-2021 рр., які закономірні від динаміки власного капіталу, значно зросли – на 32,42 млрд. грн., особливо за останній звітний рік. Дане явище вказує на негативні зміни у балансі підприємства, оскільки вони свідчать про утворення довгострокової

кредиторської заборгованості перед банками, кредиторами, міжнародними фінансованими організаціями тощо.

В розрізі дохідності та прибутковості/збитковості діяльності досліджуваної компанії (рис. 2.3) виокремлюється наступна динаміка.

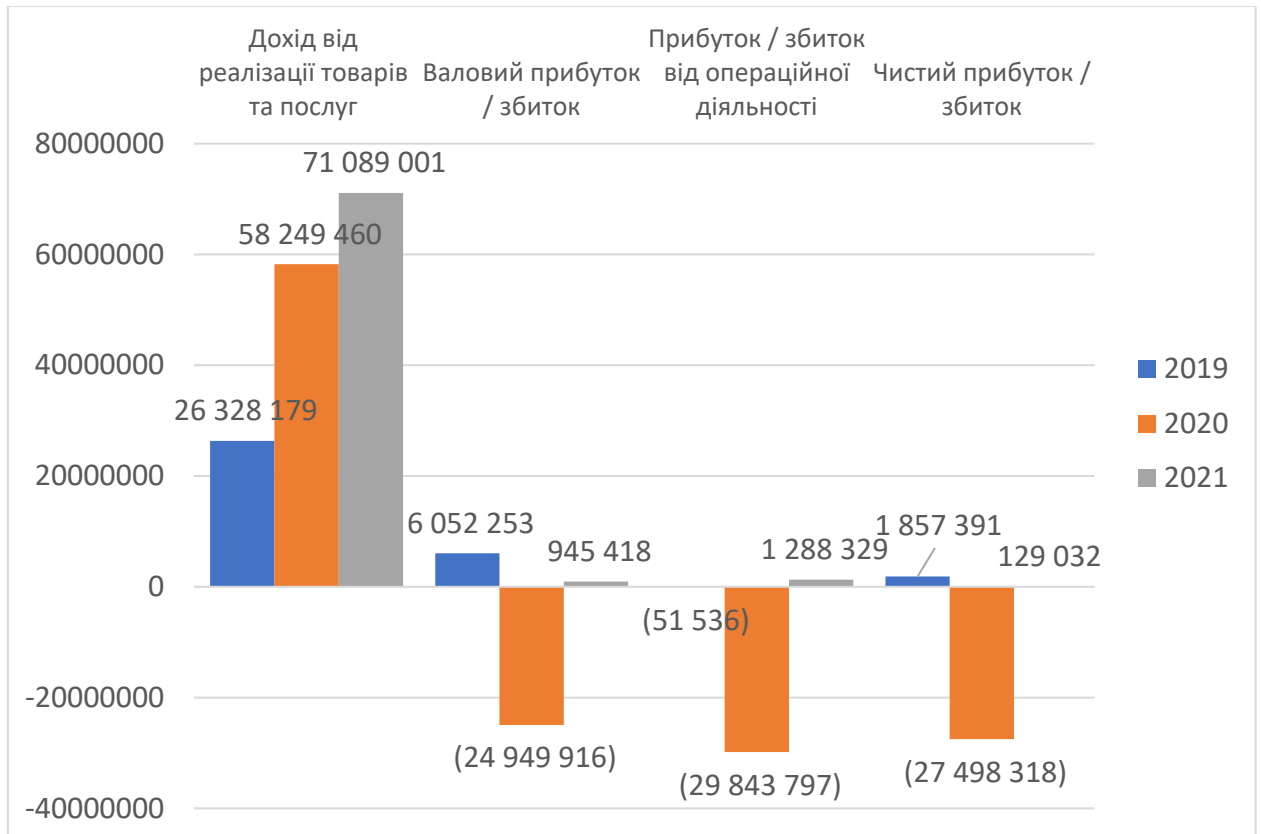


Рис. 2.3. Динаміка прибутків та збитків «Укренерго» у 2019-2021 рр.

\*Розроблено автором на основі джерел [22, 23, 51]

Отже, хоч і дохід від реалізації товарів та послуг перебуває у постійному зростанні (більш ніж у 2 рази у 2020 році та на 122,04% у наступному періоді), валовий прибуток продовжує спадати з огляду на значну собівартість реалізації товарів та послуг – більш ніж у 5 разів у 2020 році (збиток), що нівелювалося незначним, проте наявним прибутком у 2021 році. Тобто, упродовж періоду з 2019 по 2020 рік, коли робота на всіх підприємствах нашої країни була ускладнена враховуючи початок пандемії коронавірусної хвороби у березні 2020 року, багато компаній стикнулися з призупиненням виробничої діяльності з одночасним переходом адміністративних служб на дистанційний

формат роботи, що негативно вплинуло на економіку України, включаючи й показники діяльності досліджуваної компанії.

Узагальнений аналіз основних показників фінансової діяльності ПрАТ НЕК «Укренерго» у досліджуваний період наведено у табл. 2.2. Аналізуючи ліквідність діяльності НЕК «Укренерго», можна дійти висновків, що структура балансу не є задовільною та підприємству не вистачає власних ресурсів для покриття поточних зобов'язань. Принаймні повноцінно компанія не може вчасно розраховуватися, оскільки необоротні активи аж ніяк не мають змоги бути профінансованими за рахунок поточних зобов'язань.

В свою чергу, коефіцієнти платоспроможності та фінансової стійкості відобразили значне зменшення власного капіталу компанії більш ніж на 70%, і, як результат – залежність від позичкового капіталу та відсутність значного розміру капіталізації власного капіталу. При цьому, варто зазначити, що підприємство в значній мірі забезпечено власними оборотними засобами з огляду на їх збільшення в період 2020-2021 років.

Ділова активність компанії в контексті оборотності окремих показників балансу здебільшого мають позитивну динаміку упродовж досліджуваного періоду. Подібне явище характеризується зростанням попиту на власну продукцію, пришвидшеним процесом погашення кредиторської заборгованості і отриманням коштів від боржників, збільшенням собівартості продукції тощо. Зокрема, рентабельність діяльності підприємства в цілому характеризується залежністю від економічного стану компанії та країни загалом, що протягом 2019-2021 років було у незадовільному стані з огляду на світову фінансову кризу 2020 року, проте відобразило незначне відновлення показників у 2021 році.

Загалом енергетичним підприємством прогнозується, що військова агресія з боку РФ може мати негативний вплив на балансову вартість активів «Укренерго» в майбутніх періодах. Основними факторами виступає значна втрата активів компанії (на тимчасово непідконтрольній території) в розрізі

15-20%, при цьому оцінити стан знеструмлених та відключених ліній електропередач та підстанцій на них наразі неможливо [42].

Таблиця 2.2

Аналіз ключових показників фінансової діяльності компанії за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
<i>Аналіз ліквідності</i>			
Коефіцієнт покриття	0,52	0,38	0,87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,50	0,38	0,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,06	0,26
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-7 931 528	-33 324 425	-5 191 984
<i>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості)</i>			
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,58	0,13	0,11
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,39	0,15	0,12
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,93	-1,63	-0,15
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,77	-1,05	-2,46
<i>Аналіз ділової активності</i>			
Коефіцієнт оборотності активів	0,34	0,74	0,91
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	61,17	135,34	165,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,40	5,31	6,48
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	151,99	68,70	56,29
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	5,97	2,70	2,21
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	76,12	312,36	263,35
Коефіцієнт оборотності основних засобів (ФВ)	1,25	2,75	3,36
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,38	3,04	3,72
<i>Аналіз рентабельності</i>			
Коефіцієнт рентабельності активів	0,03	-0,35	0,00
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,05	-2,76	0,01
Коефіцієнт рентабельності діяльності	2,89	-15,66	0,09
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,30	0,30	-0,01

\*Розроблено автором

## 2.2 Діагностика управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві

Українська національна енергетична компанія «Укренерго», особливо з початком власної реорганізації в приватне акціонерне товариство, прагне стрімко залучати до своєї діяльності маркетингові інструменти та стратегії задля створення позитивного іміджу організації, наряду з підвищенням рівня обізнаності про її діяльність, та збільшення довіри в усіх зацікавлених сторін в роботі незалежного оператора системи передачі електроенергії в Україні.

В першу чергу, досліджувана компанія вбачає своєю місією створення умов для сталого розвитку економіки України шляхом забезпечення функціонування конкурентного, прозорого та ліберального ринку електричної енергії, єдиного з країнами ЄС, та рівних можливостей щодо безперешкодного та безперервного доступу всіх учасників ринку, в тому числі ВДЕ, до системи передачі [28]. З вищенаведеного випливає і власний слоган НЕК «Укренерго» – Керуючи енергією змін (від англ. Driving the power of changes), який зумовлений основним видом діяльності компанії, передачі електричної енергії та диспетчеризації, її «керуванням», а також сучасними реаліями стрімких змін буквально в усіх сферах діяльності, в тому числі бізнес середовищі.

Енергетичне підприємство має в своєму портфелі сформований та узгоджений брендбук в якому висвітлена вищевказана інформація наряду з усіма можливими версіями логотипу, корпоративних кольорів, шрифту, коректне оформлення службових документів, спецодягу, транспорту компанії та інших брендových елементів.

НЕК «Укренерго», в тому числі, виокремлює ряд корпоративних цінностей, на яких базується діяльність підприємства. Вони виступають головними принципами, які використовуються при взаємодії організації з іншими компаніями (контрагентами), співробітниками і стейкхолдерами, та формують системний підхід задля досягнення стратегічних цілей:

- Результативність – готовність працювати задля досягнення певного результату, відповідно до визначених цілей компанії, команди та функцій;
- Конструктивність – готовність взаємодіяти доречно і раціонально, виокремлюючи основне та другорядне, тим самим поважаючи свій час та інших;
- Відкритість – готовність аналізувати та використовувати нову інформацію і знання, підходи та рішення, підтримувати та надавати зворотній зв'язок;

- Відповідальність – розуміння власної відповідальності за прийняті рішення, своє життя та здоров'я, постійний професійний розвиток, та прийняття наслідків власних рішень;
- Проактивність – здатність до самостійної своєчасної діяльності, спрямованої на досягнення результату команди та компанії [56].

Загалом, розвиток власного брендингу закладено в довгостроковій стратегії компанії, яка була оновлена у 2022 році з огляду на початок повномасштабних воєнних дій на території нашої країни (рис. 2.4). Головними стратегічними цілями діяльності «Укренерго», які мають бути виконаними до 2031 року виступають наступні:

- 1) Забезпечити надійність, стабільність, збалансовану і економічно ефективну модель роботи ОЕС України та розвиток системи передачі у довгостроковій перспективі;
- 2) Ефективна постійна робота в паралельному режимі в складі енергосистеми Континентальної Європи;
- 3) Сприяти декарбонізації енергетичного сектору України;
- 4) Мінімізувати вартість послуг компанії для споживачів шляхом інвестування в розвиток інфраструктури, підвищення ефективності управління, оптимізації використання коштів тощо [43].

Визначені 4 стратегічні цілі перспективного розвитку компанії обумовлено 11 елементами стратегії, з яких 2 позиції напряму стосуються діяльності у сфері поліпшення корпоративного брендингу «Укренерго»: корпоративна культура та персонал. Саме ці два елементи розраховані на створення позитивного іміджу компанії в якості роботодавця, а також покращення репутації в цілому корпоративного державного сектора в суспільстві. З огляду на специфіку діяльності товариства в розрізі монополістичного характеру влади на ринку електроенергії України, дані напрямки стратегій взаємопов'язані між собою.

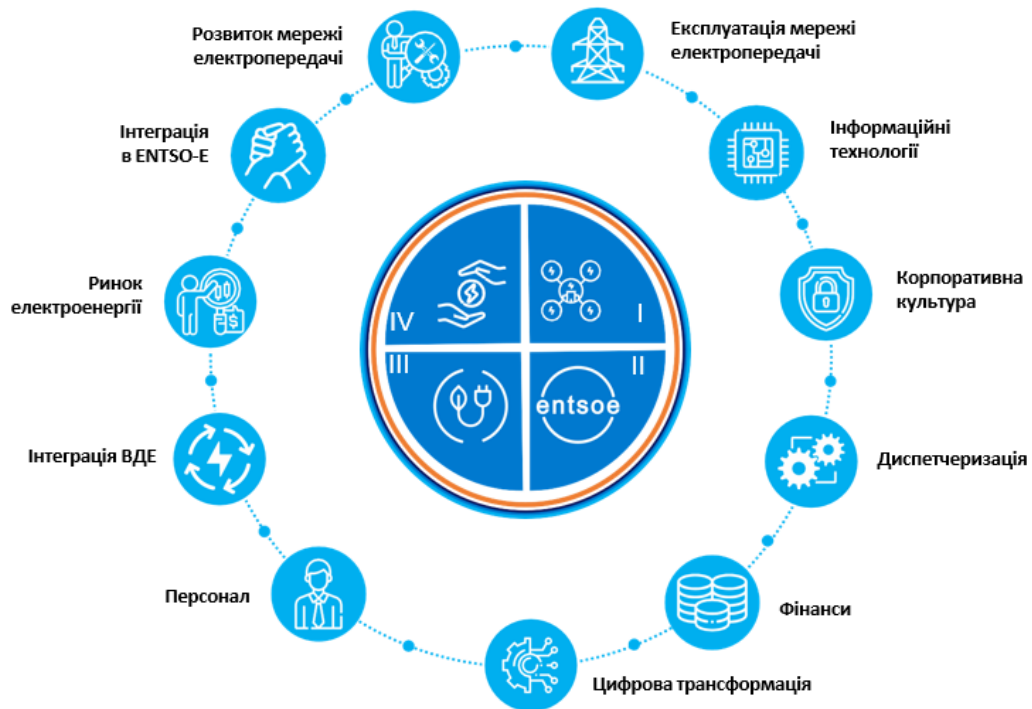


Рис. 2.4. Елементи стратегії НЕК «Укренерго» 2022-2031 рр.

\*Розроблено автором на основі джерела [43]

Корпоративна культура «Укренерго» встановлює клімат в організації та особистісну установку, яка сприяє довірі, цілісності та контрольованості. Від моменту початку процесу анбандлінгу НЕК «Укренерго» впроваджує в своїй діяльності провідні практики сучасних міжнародних енергетичних компаній, а також приватних акціонерних товариств. У першу чергу це стосується удосконалення системи корпоративного управління на підприємстві наряду з імплементацією ризик-менеджменту, формуванням корпоративної культури з чіткими структурними елементами та принципами, розробкою програми постійної взаємодії з основними стейкхолдерами тощо.

Усі вищевказані аспекти можна об'єднати під ще одним стратегічним напрямом розвитку НЕК «Укренерго» як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Саме за рахунок неї провадиться суттєва доля власної маркетингової діяльності та роботи з формування позитивного іміджу в якості

HR-бренду, що угрупує в собі принципи соціально-відповідального бізнесу, наряду з підтримкою сталого розвитку та екологічних ініціатив.

Задля підтримки стабільної, ефективної та справедливої взаємодії зі співробітниками компанії виведено окремий підрозділ, який входить в Дирекцію з правових і регуляторних питань – відділ корпоративної соціальної відповідальності (рис. 2.5).

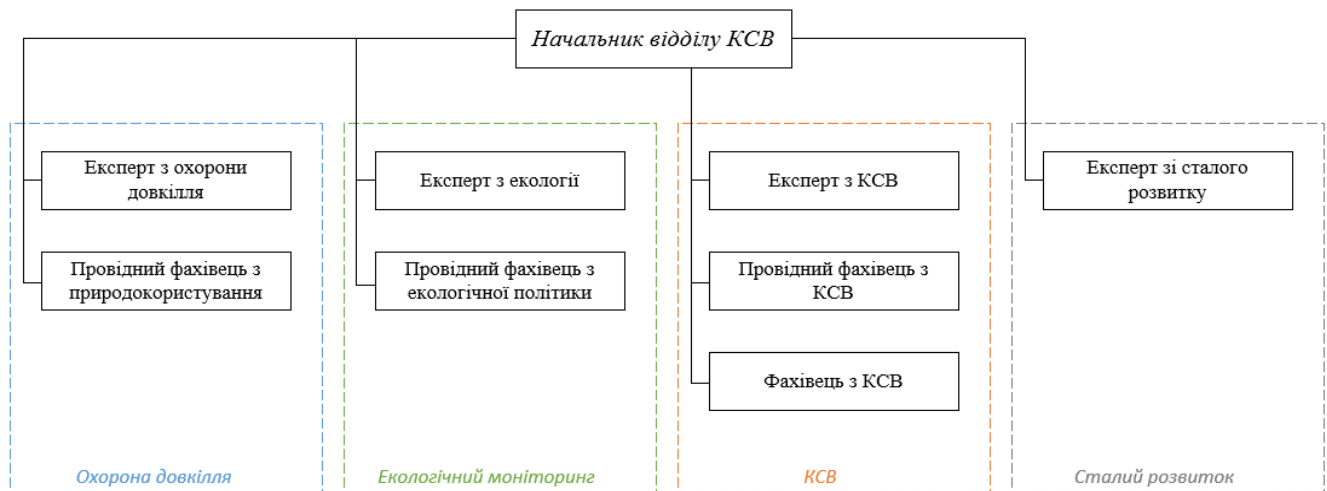


Рис. 2.5. Організаційна структура відділу корпоративної соціальної відповідальності НЕК «Укренерго»

\*Розроблено автором

Умовно даний відділ поділяється на експертів та фахівців за чотирма основними напрямками роботи структурного підрозділу: охорона довкілля, екологічний моніторинг, корпоративна соціальна відповідальність (ESG) та соціальні проекти. В обов'язки даного відділу входить забезпечення безпеки та здоров'я працівників компанії, підтримка принципів екологічності та захисту навколишнього середовища, забезпечення рівних прав та можливостей для всіх співробітників «Укренерго» відповідно до стратегій сталого розвитку ООН, ефективна взаємодія з громадами, збільшення залученості працівників та привабливості підприємства в якості роботодавця для молодих талантів.

Відповідно до плану заходів (табл. 2.3) відділу корпоративної соціальної відповідальності (Дорожня карта КСВ) за 2021-2023 роки, даним структурним

підрозділом було запроваджено чималу кількість проектів пов'язаних зі соціально-відповідальними принципами діяльності компанії, більша частина з яких протягом досліджуваного періоду і була реалізована.

Таблиця 2.3

## Реалізовані проекти відділу КСВ протягом 2021-2023 рр.

Напрямок діяльності	Назва проекту	Мета
<i>Розвиток молоді</i>	Навчальні хакатони	Залучення студентів ВНЗ до пошуку ефективних та креативних рішень у сфері енергетики
	Міжнародні освітні заходи	Отримання міжнародного досвіду та налагодження комунікації з енерго-Європою
	Бренд роботодавця	Формування іміджу Укренерго, як державної компанії, яка надає можливості кар'єрного росту для молоді
<i>Залученість працівників</i>	Донорська програма «Рятівна енергія твоєї крові»	Поліпшити здоров'я громад та залучити до проекту партнерські організації Укренерго
	Психологічна підтримка	Надати можливості психологічної допомоги прямо в компанії
	«Моя історія в Укренерго»	Зміцнення корпоративної культури компанії та підтримка корпоративних цінностей
<i>Взаємодія із громадами</i>	«Гарне сусідство»	Надання знань мешканцям населених пунктів для розвитку соціального підприємництва
	Система звернень	Забезпечення прозорої взаємодії компанії із громадськістю та створення відкритого діалогу
	Зменшення соц-еко. впливу	Мінімізація потенційного впливу на громади та довкілля
<i>Захист навколишнього середовища</i>	Екологічний сталий розвиток	Мінімізація впливу на довкілля
	Екологічна політика компанії	Відстеження можливих впливів діяльності компанії та мінімізація екологічних ризиків
	Збереження біорізноманіття	Виконання міжнародних Угод зі збереження біорізноманіття
<i>Безпека та здоров'я персоналу</i>	Здоров'я працівників	Створення медичної служби в усіх енергосистемах компанії
	Особиста відповідальність	Поширити знання щодо профілактичних заходів захворювань
	Безпека працівників	Забезпечення навчання з питань охорони праці, пожежної безпеки та технічної експлуатації енергооб'єктів
<i>Рівні права та можливості для всіх</i>	Рівні можливості та культурне різноманіття	Запровадити в кадровій політиці компанії принципи рівності працівників
	Програма захисту «Добробут»	Підтримка персоналу через війну та допомога працівникам, які приєдналися до лав ЗСУ
	Комітет рівних можливостей	Запобігання усім видам насильства, проявами дискримінації, неповаги, та упередження їх прояву

\*Розроблено автором на основі джерела [24]

Загалом підприємство з інтеграцією до європейської енергомережі провадить активний розвиток даної направленості, що здебільшого впливає виключно позитивним чином на його діяльність у майбутньому.

Ще значним аспектом розвитку корпоративної соціальної відповідальності відповідно до стратегії розвитку 2022 – 2031 рр. виступає наслідування ініціативам з реалізації цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Реалізація цілей сталого розвитку ООН в «Укренерго»

Ціль сталого розвитку	Сутність	Результат
Якісна освіта (4)	Забезпечення всеохоплюючої та справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж всього життя для всіх людей	Популяризація серед молоді ідей сталого розвитку, енергетичної галузі, реалізуються освітньо-профорієнтаційні проекти. Створюються спільні ініціативи з навчальними закладами: для підвищення якості освіти та працевлаштування молоді Укренерго підтримує «Український пакт заради молоді» та реалізує програму стажувань «Energy HUB».
Гендерна рівність (5)	Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат	Впровадження концепції політики рівних прав та можливостей. За підтримки Проекту енергетичної безпеки від USAID понад 30 працівників компанії стали сертифікованими тренерами з гендерної рівності та недискримінації. Зокрема компанія співпрацює з Жіночим енергетичним клубом України, реалізуються заходи для дівчат-школярок та жінок-енергетиків в рамках проекту «Ladies energy club Ukrenergo».
Гідна праця та економічне зростання (8)	Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх	Укренерго організує безпечні умови праці, забезпечує гідний соціальний пакет, конкурентну заробітну плату, медичне страхування, корпоративне навчання для розвитку професійних та особистих компетенцій. Також регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин здійснюється Колективним Договором. Для захисту прав працівників у компанії діють профспілкові організації.
Сталий розвиток міст та спільнот (11)	Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості та екологічної стійкості міст і населених пунктів	Компанія модернізує свої об'єкти, щоб забезпечувати надійну та безпечну роботу енергетичної системи України, впроваджує заходи по зменшенню соціально-екологічного впливу на навколишнє середовище і здійснює післяпроектний моніторинг довкілля. Зокрема, «Укренерго» поширює посеред своїх стейкхолдерів принципи сталого розвитку, які інтегровані в Політику КСВ та Кодекс постачальника.
Відповідальне споживання та виробництво (12)	Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання та виробництва	Компанія впроваджує принципи циркулярної економіки: реалізуємо заходи спрямовані на раціональне споживання ресурсів заради мінімізації впливу на довкілля. Також реалізовується концепція Зеленого офісу: в рамках проекту для працівників проводяться курси, тренінги з відповідального споживання задля екоосвіди.
Партнерство заради стійкого розвитку (17)	Активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку	«Укренерго» є членом Глобального договору ООН в Україні, комітетів КСВ і Промислової екології та сталого розвитку Європейської бізнес-асоціацією. Компанія тісно співпрацює з Агентством США з міжнародного розвитку (USAID), Фінсько-українським трастовим фондом, Асоціацією експертів зі сталого розвитку, Жіночим енергетичним клубом України та Професійною асоціацією екологів України тощо.

\*Розроблено автором на основі джерел [40, 64]

НЕК «Укренерго» ставить за мету зробити свій внесок у сталий розвиток суспільства, враховуючи всі економічні, соціальні та екологічні особливості. Компанія наразі реалізує в своїй діяльності 6 Глобальних цілей.

Усі вищеперераховані аспекти вдосконалюються на постійній основі протягом достатньо тривалого терміну, не дивлячись на економічні та політичні нестабільності в країні. Підприємству виходить підтримувати подібну динаміку завдяки імплементації GRC (від англ. Governance, Risk and Compliance) та ESG (від англ. Environmental, Social, and Corporate Governance) менеджменту в його діяльності (рис. 2.6). Дані системи допомагають компанії підвищити ефективність управління, знизити ризики, залучити більший розмір інвестицій, поліпшити репутацію бренду, збільшити рівень оптимізації ресурсів тощо.



Рис. 2.6. Інтеграція систем GRC та ESG менеджменту в НЕК «Укренерго»

\*Розроблено автором на основі джерел компанії

З неописаних попередньо елементів системи GRC менеджменту, виокремлюється також визначення ризик-апетиту компанії. Під ним розуміється допустимий рівень ризику, який готове прийняти підприємство заля досягнення власних цілей. Стосується створення системи управління ризиками, диверсифікацію інвестиційних проектів, визначення усіх можливих критичних ризиків – фінансових, технічних, безпекових, регуляторних тощо.

Напряму стосується впровадження системи ризик-менеджменту, оскільки дозволяє імплементувати методики управління ризиками наряду з прогнозуванням потенційних загроз для діяльності компанії.

В діяльності «Укренерго» технології забезпечують ефективне управління енергосистемою за рахунок автоматизації та цифровізації бізнес-процесів, розвитку напряму кібербезпеки компанії задля захисту критичної інфраструктури від можливих загроз, особливо в період воєнних дій в Україні, а також сприяють застосуванню новітніх технологій в енергетиці («Smart grid», інтеграція ВДЕ у загальну українську електричну мережу тощо) для підвищення надійності енергосистеми загалом.

Про елемент бренду роботодавця зі стратегії ESG-менеджменту «Укренерго» детальніше буде описано в наступному розділі даної роботи, наряду з проведенням детального аналізу його переваг та недоліків і наданням рекомендацій.

Продовжуючи досліджувати діяльність ПрАТ НЕК «Укренерго», в компанії активного розвитку набув напрям комплаєнсу в якості елементу корпоративного управління. Під комплаєнсом в діяльності підприємства розуміється інструмент управління ризиками, який дозволяє запобігати корупційним правопорушенням, мінімізувати фінансові та репутаційні збитки компанії, формувати позитивну корпоративну культуру, залучати та утримувати добросовісний персонал. Його головним завданням виступає допомога менеджменту товариства підтримувати відкриту та справедливую корпоративну культуру без переслідувань, не допускати конфліктів інтересів та поводитися чесно та етично [21].

Політика комплаєнсу в енергетичній компанії побудована на основі стандартів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). НЕК «Укренерго» в розрізі даної політики запровадило низку проєктів, програм та правил, які допомагають підтримувати виконання необхідних умов ведення діяльності приватного акціонерного товариства як і на рівні

вітчизняного ринку електричної енергії, так і міжнародного. До даного переліку входять Антикорупційна програма, Кодекс етики, «Лінія довіри», політика відповідності тощо.

Задля виконання визначених стратегій на наступні 10 років, організація поставила за мету викоренити усі можливі прояви корупції, шахрайства, наявного конфлікту інтересів тощо, шляхом запровадження процесу перевірки прийняття на роботу родичів з боку комплаєнс офісу, періодичне проведення дистанційного навчання усіх співробітників компанії на основі сформованих політик, популяризація програмного забезпечення «Лінія довіри» та інше. Власне дана гаряча лінія дозволяє працівникам в анонімному або відкритому режимі звертатися до працівників офісу комплаєнс з метою повідомлення про корупційні, шахрайські, та інші правопорушення, які завдають шкоди інтересам товариства, її потенційним чи наявним партнерам [26].

Підсумовуючи вищенаведене, корпоративна соціальна відповідальність НЕК «Укренерго» попри виклики пандемії та повномасштабної війни перебуває в стадії розвитку, де відповідальний підрозділ за узгодженням Правління та Наглядової Ради реалізовує численну кількість проектів, кожен з яких стосується покращення соціальної та екологічної складової діяльності досліджуваної компанії. Враховуючи всі інші перераховані стратегії «Укренерго» достатньо активно займається їх запровадженням упродовж десятирічного терміну, тим самим стимулюючи власний розвиток.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ ПРАТ «НЕК «УКРЕНЕРГО»

### 3.1 Обґрунтування ціннісної пропозиції бренду роботодавця та потенціалу для його посилення

Відповідно до наведеної попередньо інформації про діяльність НЕК «Укренерго», наряду з особливостями ведення його корпоративного бренду та інших споріднених складових позиціонування компанії, останніми роками підприємство намагається активно розвивати та просувати свою роботу задля підтримки довіри до нього від зацікавлених сторін, залучення кваліфікованих кадрів, сприяння стабільних відносин з регуляторними органами тощо. З метою виявлення усіх позитивних та негативних аспектів розвитку корпоративного брендингу компанії, з можливістю його подальшого покращення, існує потреба у створенні персоніфікованої матриці СВІМ (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Матриця СВІМ на прикладі НЕК «Укренерго»

\*Розроблено автором

Отже, дана схема об'єднує в собі інформацію за усіма напрямками діяльності корпоративного бренду «Укренерго», що було досліджено та проаналізовано попередньо. Попри наявність в ній сильних сторін, в роботі компанії прослідковується ряд недоліків в кожному з елементів матриці СВІМ, які обмежують ефективність корпоративного бренду підприємства та його здатність до розвитку.

В першу чергу варто звернути увагу на фундаментальні виклики «ядра» матриці корпоративного брендингу. Попри підтримку стабільності усіх визначених ключових цінностей діяльності НЕК «Укренерго», наразі компанія стикнулася з проблемою вразливості інфраструктури від воєнних дій, що спричиняє дестабілізацію української енергосистеми. Таким чином досліджуваній компанії стає важко контролювати власну репутацію та імідж через негативні наслідки від постійних обстрілів стратегічних об'єктів підприємства, а саме реакції населення, бізнес середовища, міжнародних партнерів тощо на відключення електроенергії. В розрізі маркетингових стратегій, подібна ситуація може бути поліпшена за рахунок активізації присутності в популярних в Україні соціальних мережах та власних офіційних платформах з метою надання однозначних і відкритих відповідей на запитання зацікавлених сторін. В тому числі підприємству допоможе створення окремих мобільних додатків або імплементації в існуючі функції з регулярних сповіщень про ситуації в енергосистемі по всій території держави.

Також, не дивлячись на формально утворену структуру приватного товариства, «Укренерго» має достатньо обмежену самостійність, де не може вільно контролювати, як мінімум, свою тарифну політику та власну фінансову систему, що теж негативно сприймається кінцевими споживачами з огляду на значне зростання вартості послуг та недостатньо активне і всеосяжне висвітлення причин подібної динаміки. З огляду на вищенаведене, підприємству варто зосередитися на підвищенні прозорості утвореної НКРЕКП тарифної політики шляхом розповсюдження інформаційних статей

та відео на численних онлайн-платформах, в яких будуть надаватися пояснення усім нововведенням.

Оскільки компанія позиціонує себе в якості прозорої, чесної та відкритої в комунікації зі зацікавленими сторонами, підприємство також несе репутаційні втрати, коли в новинах з'являються статті «жовтої» преси з приводу наявності корупції чи пов'язаної діяльності в «Укренерго». Також серед недоліків у взаємодії виокремлюються недостатня популяризація діяльності компанії посеред населення, занадто формальний підхід в комунікації, обмеженість в онлайн контакті з аудиторією та інші. З метою покращення іміджу компанії не тільки в теренах України, а й на міжнародному рівні, організації необхідно провести ребрендинг в розрізі модернізації логотипу для більшого впізнавання та сприйняття, корпоративного стилю та оновлення власного слогану. Створення бренд-платформи з визначенням ключових цінностей компанії та її унікальної пропозиції в контексті надійності, інновацій та сталого розвитку, дозволить створити враження в стейкхолдерів та споживачів про «Укренерго» в якості лідера енергетичного майбутнього України.

За період, що досліджувана компанія формально перебуває в статусі акціонерного товариства не було створено жодної власної інновації, яка би покращила її основну діяльність – компанія спирається на імплементації вже існуючих технологій та новацій, котрі поставляються «Укренерго» з міжнародної арени задля відновлення мереж, підстанцій, ліній електропередачі тощо. Також більша частина обладнання і, загалом, сама енергосистема побудована ще на основі радянського зразка, без врахування сучасних європейських технологій. Задля формування асоціації в зацікавлених сторін компанії з інноваціями та передовими технологіями, в НЕК «Укренерго» необхідно відтворити лабораторію зі створення власних технологічних розробок, а також розширити співпрацю з українськими

стартапами заради розвитку українських інновацій в енергетичній галузі та пришвидшення оновлення енергосистеми на основі вітчизняних матеріалів.

В цілому, задля покращення внутрішніх елементів корпоративного брендингу підприємству необхідно підтримувати 10-тирічну стратегію розвитку та продовжувати реалізовувати проекти корпоративної соціальної відповідальності, а саме з розвитку ВДЕ, програм співпраці з громадами для поліпшення постачання електроенергії, збільшення обсягу освітніх матеріалів для населення України на власних онлайн платформах тощо.

Загалом аналізуючи брендинг НЕК «Укренерго» можна виокремити його основні види, на які покладається маркетингова діяльність підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Складники брендингу НЕК «Укренерго»

\*Розроблено автором

Наразі найбільш критичною складовою з урахуванням сучасних економічних та соціальних умов життя в Україні виступає розвиток HR-бренду компанії, в тому числі ціннісної пропозиції для працівників – EVP, що також входить до внутрішніх аспектів брендингу НЕК «Укренерго» в контексті досліджуваної тематики.

Повертаючись до стратегії ведення ESG менеджменту, а саме елементу бренду роботодавця, досліджувана компанія має на меті досягнути наступні стратегічні цілі [40]:

- Підвищити рівень залученості персоналу;
- Забезпечити стабільність та безперервність бізнес-операцій через підтримку системи наступництва;
- Забезпечити відповідність кваліфікації та компетенцій працівників сучасним та майбутнім потребам компанії;
- Зміцнити бренд роботодавця НЕК «Укренерго» в Україні.

Тобто, досліджувана компанія розвиває власний бренд в якості роботодавця як і внутрішній, так і зовнішній. Першочергово, НЕК «Укренерго» останніми роками для стейкхолдерів та інших зацікавлених сторін проводить щорічне вимірювання та оцінювання індексу задоволеності споживачів (від англ. Customer Satisfaction Index, CSI) сервісних функцій. Станом на початок 2022 року з 11 визначених функцій 8 досягли встановленого цільового рівня. Упродовж декількох років рівень задоволеності кожною зі сервісної функції в клієнтів становила не менше ніж 80%. Зокрема, у 2021 році було проведено визначення рівня задоволеності зовнішніх клієнтів (контрагентів) за напрямками «закупівлі» та «ринок електроенергії» де було розроблено короткострокові стратегії за вдосконаленням обох спрямувань діяльності.

НЕК «Укренерго» прагне мати показник залученості працівників на рівні не нижче, ніж середній рівень аналогічних за видом діяльності компаній-учасників опитувань. Демонструючи відкритість та конструктивність, у листопаді минулого року компанія провела масштабне опитування співробітників під назвою «На одній частоті» (рис. 3.3). Даний проект став одним з важливих кроків до побудови відкритого діалогу керівництва з колективом та визначення спільних рішень щодо подальшого розвитку компанії.

З 8 тисяч співробітників компанії 82% прийняли участь в опитуванні, коли як середній рівень участі в подібних проектах в компаніях енергетичного та виробничого секторів становить 71%. В тому числі посеред респондентів 61% залишили розгорнуті відповіді на відкриті запитання. Подібне явище відображає зацікавленість та мотивацію колективу у відкритому діалозі, готовність співробітників ділитися думками та бажання впливати на майбутнє компанії в цілому. Власне рівень залученості співробітників «Укренерго» станом на кінець 2024 року сягнув 80%, при цьому, у недалекому 2020 році, сягав 60%. Приріст на 20% - це значний прогрес, з урахуванням того, що в даний період відбувалася економічна криза на фоні пандемії COVID-19, а також в Україні почалася повномасштабна війна, що спровокувало також політичну та фінансову кризу.



Рис. 3.3. Результати опитування співробітників компанії «На одній частоті»

\*Розроблено автором на основі джерел компанії

Зокрема, 84% учасників опитування відзначили, що довіряють компанії. Даний показник є ключовим в роботі корпоративного підприємства адже демонструє відкритість діяльності компанії в якості її корпоративних цінностей. При цьому лояльність до компанії виявили 73% респондентів, що

вказує на більшу частину зі співробітників «Укренерго», які готові працювати в підприємстві і надалі, оскільки мають емоційний зв'язок з нею, її місією та цінностями. В цілому лояльність проявляється і в готовності підтримувати компанію навіть у складні часи, докладати більших зусиль, розділяти її цілі та бути частиною спільного успіху.

В свою чергу, результати проекту відобразили достатньо низький показник індикатору готовності співробітників рекомендувати компанію в якості місця для роботи – тільки чверть з учасників відповіло позитивно на даний аспект. Середній рівень індексу eNPS (від англ. Employee Net Promoter Score) на українському ринку складає 34%, що резонує з високим рівнем лояльності та залученості працівників.

Зважаючи на суспільно-політичні обставини, що склалися в Україні станом на кінець 2024 року, результати опитування в розрізі наявності фізичних та емоційних сил для виконання поставлених робочих завдань є достатньо прогнозованими. Психоемоційний фон під впливом зовнішніх факторів відгукується у фізичному стані, а також має відбиток на продуктивності та результатах праці – з респондентів 24% мають нестабільний ресурсний стан, коли як 8% фізичну та емоційну втому. «Укренерго» ставить на меті подальшу реалізацію проектів з підтримки фізичного та емоційного стану співробітників, адже це входить в пріоритетні напрями соціальної політики компанії.

Посеред високо оцінених критеріїв можна виокремити розуміння виконуваних завдань, що свідчить про прозорість комунікацій між керівництвом та підлеглими, у робочих колективах чітко визначені ролі та зрозумілі завдання. Загалом вказує на те, що співробітники усвідомлюють власні цілі та можуть ефективно фокусуватися на їх досягненні. Зокрема, показником потужної культури взаємопідтримки та допомоги виступає довіра до колег компанії – опитувані впевнені, що можуть без проблем звернутися по допомогу до інших працівників. Середній рівень за даним показником на

ринку України становить 79%. Таким чином високо оціненою була і якість управління на рівні безпосередніх керівників – визначається в співробітників компанії підтримка з їх боку та готовність оперативно відповідати на робочі питання.

Середнього рівня набули показники якості взаємодії між підрозділами компанії та прозорість комунікації з вищим керівництвом НЕК «Укренерго». Перший аспект впливає на ефективність виконання спільних завдань, реалізацію проектів і загальну продуктивність компанії, коли як другий – на очікування співробітників на більш системну та прозору комунікацію з керівництвом організації. З огляду на вищенаведене, працівники досліджуваної компанії не просто якісно виконують свою роботу, а відчують свої значимість та приналежність до надважливої справи – забезпечення енергетичної безпеки країни, при цьому очікують на подібну віддачу від вищого керівництва «Укренерго».

В контексті другої цілі розвитку HR-бренду досліджуваної компанії, основна складова становить забезпечення стабільної системи наступництва, тобто мають бути наявні кадрові резерви для всіх керівників НЕК «Укренерго» будь-якого рівня управління. Станом на початок 2025 року енергетична компанія забезпечила наявність резерву для ключових посад рівня N-1, N-2, технічних напрямів та наступників для керівників, котрі виконують унікальні функції в діяльності підприємства.

Навчання та розвиток персоналу компанії – один з ключових аспектів його діяльності в якості роботодавця. Енергетична компанія на постійній основі займається впровадженням великої кількості навчальних програм, курсів з підвищення кваліфікації, семінарів та лекцій за окремими корисними темами тощо.

Зокрема, з постійних навчальних заходів виокремлюються проект «Школа розвитку управлінських компетенцій» (ШРУК) для комплексного розвитку управлінських компетенцій, яка розбита на три поетапних рівня;

корпоративне навчання з англійської мови на рівні A1-B2 загальної англійської, ділової лексики та спеціалізованих курсів для диспетчерів; онлайн-курс з «Управління ризиками», який розрахований на пізнання процесу оцінки ризиків та управлінні ними; обов'язковий курс «Зелений офіс», що навчає усім принципам екологічності, які мають використовуватися як і на території офісів компанії, так і в побутовому житті тощо.

Також, підприємство має програми співпраці з навчальними закладами для залучення талановитих молодих фахівців (онлайн та офлайн лекції, зустрічі, обговорення тощо), наряду з власним проектом стажування студентів «Energy Hub» – щорічна практична програма для набору стажерів на ключові та дефіцитні посади.

Зміцнити бренд роботодавця «Укренерго» в Україні вбачається шляхом виконання попередньо встановлених стратегій загалом, підтримуючи та розвиваючи імідж компанії на українському ринку праці. Задля досягнення передового становища організації в якості роботодавця відбувається активне висвітлення її діяльності в СМІ, дотримуючись принципів прозорості та відкритості.

Компанія бере участь в численних українських преміях бренду роботодавця. Посеред переможних номінацій у 2024 році НЕК «Укренерго» отримало визнання в якості роботодавця: «Героїчний бренд», Премія HR-бренд Україна [32]; ТОП-25 роботодавців, відкритих до співпраці з молодими талантами, STUD-POINT [47]; «Люди мають значення», журнал ФОКУС [49]; «Об'єднані заради ветеранів», відзнака Українського ветеранського фонду; ТОП-50 найкращих роботодавців України, медіахолдинг «NV» та консалтингова компанія «Odgers Berndtson» [48] тощо.

Не дивлячись на прийнятні результати опитування працівників підприємства та сприйняття його на рівні інших найліпших українських компаній за їх стратегією ведення бренду роботодавця, досліджувана

організація все рівно стикається з труднощами в утриманні кадрів через наявні проблеми як і зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Вирізняється значний рівень бюрократизації бізнес-процесів та обмеженість в можливості власного розвитку співробітників, наряду з низьким рівнем заробітної платні. Виокремлені факти зумовлюють низький рівень мотивації серед молодих фахівців та нових працівників в компанії адже кар'єрний ріст відбувається в уповільненому темпі в порівнянні з іншими великими підприємствами. Поліпшення системи мотивації та умов праці співробітників «Укренерго», реалізація повноцінно корпоративного навчального центру, та суцільна автоматизація рутинних процесів дозволять піднести корпоративний дух та лояльність працівників до діяльності підприємства. Відкритість в комунікації з топ-менеджментом компанії та регулярній основі у вигляді проведення онлайн та офлайн зустрічей, численних внутрішніх ініціатив з розвитку корпоративної культури також збільшать довіру співробітників та стейкхолдерів «Укренерго».

У розрізі EVP досліджуваної компанії, відповідно до наведених недоліків, важливим є поліпшення його складових та подальший розвиток усіх елементів задля посилення HR-бренду НЕК «Укренерго» на українському ринку праці, що призведе до покращення й корпоративного бренду підприємства у майбутній перспективі (табл. 3.1).

Підсумовуючи вищенаведене, досліджувана компанія потребує перегляду власної стратегії у розрізі поліпшення HR-бренду задля збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці України. Не дивлячись на наявність високого рівня довіри серед співробітників компанії та достатньої їх залученості до діяльності стратегічного підприємства, поліпшення оплати праці, внутрішніх процесів загалом, та можливості кар'єрного росту, дозволять збільшити привабливість компанії в якості роботодавця, утримуючи наявних працівників та залучаючи потенційних до Національної енергетичної компанії «Укренерго».

Таблиця 3.1

## Вдосконалення елементів EVP НЕК «Укренерго»

Елемент	Рекомендації
Компанія	Посилення іміджу шляхом збільшення присутності в медіа-просторі та популярних соціальних мережах. Надання переваги позиціонуванню у вигляді соціально-відповідального та інноваційного роботодавця.
Зміст роботи	Збільшення участі персоналу компанії в її життєдіяльності: надання можливості впливати на політики підприємства, запроваджувати зміни в розрізі соціальних аспектів діяльності, розвивати ініціативність.
Колектив	Поліпшення комунікації з вищим керівництвом компанії та поміж різними підрозділами шляхом розвитку горизонтальних зв'язків. Збільшення рівня відкритості діяльності підприємства.
Умови праці	Запровадження адаптивних робочих місць, культивування гібридної форми роботи, створення максимально можливо безпечних умов праці. Автоматизація процесів шляхом цифровізації роботи.
Винагорода	Підвищення заробітної плати усіх працівників, актуалізація рівня оплати праці. Запровадження премій за результатами виконаних проектів, специфічних завдань, індивідуальних стимулів тощо.
Розвиток	Популяризація корпоративної навчальної школи посеред співробітників компанії, розширення переліку різновидів тренінгів. Збільшення реклами в масмедіа програми стажування «Energy HUB».

\*Розроблено автором

### 3.2 Комплексна аналітична оцінка ефективності корпоративного бренду компанії

В цілому, досліджувана компанія, як і було зазначено в попередніх розділах, має монополістичне становище на ринку передачі електроенергії в Україні. Не дивлячись на появу та розвиток останніми роками цілої низки стратегій з розвитку бренду роботодавця та активне висвітлення в медіа-просторі його діяльності, подібне явище все рівно зумовлює певний рівень нехтування всецільним, комплексним підходом до розвитку всіх можливих елементів та стратегій корпоративного брендингу в НЕК «Укренерго».

З вищенаведеного випливає необхідність дослідження компанії станом на сьогодні, разом з його можливостями та загрозами, сильними та слабкими сторонами, з можливими планами заходів щодо усунення слабких аспектів та максимально можливий контроль і врегулювання потенційних загроз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз діяльності НЕК «Укренерго»

Чинники/показники	Стан зовнішнього середовища	
	1	3
<i>Стан внутрішнього середовища</i>	<p><i>Можливості:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний розрив між цінами на електроенергію в ЄС та в Україні</li> <li>2. Доступ до ресурсів МФО (довгострокове кредитування з низькою вартістю обслуговування)</li> <li>3. Лояльність та підтримка з боку європейських ОСП</li> <li>4. Розвиток технологій балансування енергосистеми з боку споживачів (ВДЕ тощо)</li> </ol>	<p><i>Загрози:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливий політичний вплив на діяльність компанії</li> <li>2. Втрата активів, викликана бойовими діями, акції терористичного і диверсійного характеру</li> <li>3. Дефіцит кадрів через загрозу скорочення фонду оплати праці та подовження воєнних дій</li> <li>4. Недостатній рівень розвитку внутрішнього сервісного ринку для високовольтних мереж</li> </ol>
<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потужна технологічна база</li> <li>2. Робота в синхронному режимі із ENTSO-E та статус незалежного члена</li> <li>3. Ефективне управління доступними фінансовими ресурсами</li> <li>4. Сучасна структура корпоративного управління</li> <li>5. Публічність та прозорість діяльності компанії</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення технічної можливості експорту е/е до країн ЄС</li> <li>2. Вчасне відновлення аварійних пошкоджень на об'єктах інфраструктури</li> <li>3. Проведення навчання у споживачів щодо обізнаності про використання ВДЕ та принципам екологічного життя</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання інструменту залучення фінансових ресурсів через випуск облігацій</li> <li>2. Використання досвіду роботи в кризових умовах задля врегулювання комунікації зі співробітниками</li> <li>3. Встановлення постійної синхронної роботи з енергосистемою Континентальної Європи</li> </ol>
<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суттєва зношеність ліній та обладнання підстанцій</li> <li>2. Недостатній рівень фізичного захисту інфраструктури</li> <li>3. Навантаження боргових зобов'язань на фінансову систему компанії</li> <li>4. Низький рівень оплати праці з урахуванням значної інфляції</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реструктуризація та/або списання боргів</li> <li>2. Залучення технічної допомоги та коштів від міжнародних фондів</li> <li>3. Відновлення та розвиток ринку допоміжних послуг та балануючого ринку задля можливості наздогнати сучасні технології ВДЕ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компенсація грошових коштів, витрачених на реконструкцію об'єктів, які вийшли з ладу в наслідок бойових дій в результаті агресії з боку РФ</li> <li>2. Збільшення розмірів окладів співробітників компанії відповідно до середньо ринкового рівня</li> <li>3. Врегулювання договірних відносин з контрагентами задля підтримки вчасної доставки матеріалів / виконання робіт</li> </ol>

\*Розроблено автором

З проведеного SWOT-аналізу випливає, що НЕК «Укренерго» має в своєму арсеналі значні стратегічні переваги, такі як синхронізація з європейською енергосистемою на незалежних правах, контрольоване фінансове управління та підтримка з боку міжнародних партнерів. В свою

чергу, наявні і слабкі сторони – боргове навантаження, зношеність та/чи руйнування об'єктів інфраструктури, які потребують достатньо оперативного вирішення. Задля поліпшення ситуації з уразливими аспектами діяльності компанії, залучення міжнародного фінансування та розширення можливостей інтеграції з Європейським Союзом можуть принаймні частково вирішити наявні проблеми. Загрози зі сторони зовнішнього середовища, котрі пов'язані з військовими ризиками та політичною нестабільністю в країні в цілому, необхідно опрацьовувати шляхом розвитку стратегії управління ризиками та захисту української критичної інфраструктури.

Зокрема, важливим нюансом виступає відсутність послідовної стратегії розвитку персоналу у розрізі підтримки достатнього рівня заробітної плати та бонусних виплат, що впливає на утримання талановитих кадрів в компанії на тривалий термін. Досліджуваному підприємству, в якості стратегічно важливої державної компанії, також бракує ведення активної маркетингової та PR-стратегії задля формування позитивного іміджу, адже наразі несе репутаційні ризики через потенційні проблеми з постачанням електроенергії до кінцевого споживача.

Поглиблення аналізу маркетингової діяльності «Укренерго» в розрізі досліджуваної тематики можливе завдяки застосуванню базового інструмента відображення конкурентного середовища компанії наряду з можливими загрозами та змінами у майбутньому – побудови моделі 5-ти сил Майкла Портера (рис 3.4).

Аналізуючи дану матрицю, в першу чергу до уваги береться факт наявності в НЕК «Укренерго» природнього монопольного становища на ринку електричної енергії, що було зроблено власне нашою державою задля обмеження впливу приватного сектору на компанію. Не дивлячись на те, що в минулому досліджувана компанія була де-юре державним підприємством, за фактом розподілу акцій в приватного акціонерного товариства вони все рівно

залишаються у власності України, наряду з частковим впливом державних регуляторів на її діяльність.

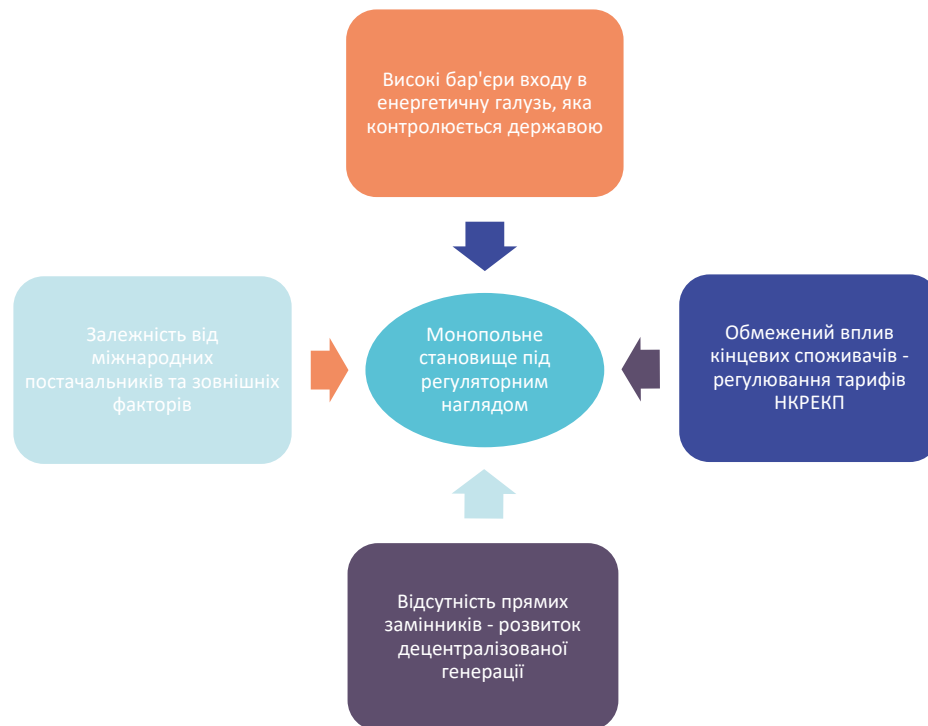


Рис. 3.4. Схема матриці «5 сил М. Портера» НЕК «Укренерго»

\*Розроблено автором

Подібне явище зумовлює значне зменшення рівня внутрішньої конкуренції, проте вона все рівно наявна в суміжних сферах – балансування ринку електроенергії, технологічні інновації та рішення, допоміжні послуги тощо. Зокрема, повноцінна інтеграція з ENTSO-E призведе до збільшення рівня конкуренції в галузі на міжнародному рівні, адже «Укренерго» необхідно буде продовжувати притримуватися в своїй діяльності європейських стандартів. В тому числі, постійні технологічні інновації, на кшталт «Smart Grid» та цифрової трансформації української енергосистеми, в подальшому можуть вплинути на коригування діючого законодавства України та, як результат, зумовити зміни в структурі ринку.

Високі бар'єри входу в енергетичну галузь Україні призводять до дуже низької ймовірності появи нових конкурентів, особливо що стосується сфери високовольтної передачі електроенергії. Даний аспект впливає, знову ж таки,

з регуляторних вимог українських органів влади, а також значного капіталу «Укренерго» та законодавчих вимог ведення подібної діяльності в розрізі необхідної наявності ліцензування. При цьому активний розвиток останніми роками децентралізованої генерації та ВДЕ в кінцевих споживачів електроенергії та бізнесу впливають на ринок розподілу е/е, що наразі мають виключно позитивний характер у розрізі підтримки критичної інфраструктури за умов недостатньої генерації. Подальший розвиток ВДЕ обумовить коригування умов ринку передачі електричної енергії та диспетчеризації, що створить можливості для входу значної кількості вітчизняних та іноземних приватних організацій.

Не дивлячись на обмежений вплив кінцевих споживачів електричної енергії на діяльність компанії, прямими споживачами (клієнтами) НЕК «Укренерго» виступають компанії, котрі займаються постачанням (розподілом) електроенергії до населення – усі регіональні оператори України, а також інші виробники електроенергії (ТОВ «ДТЕК», ДП «НАЕК «Енергоатом» тощо). Основною проблематикою даного становища виступає низька платіжна дисципліна з боку учасників ринку, що пов'язане з обмеженням в «Укренерго» впливати на розмір тарифу на постачання е/е і диспетчеризацію, та оперативно змінювати вартість власних послуг.

В розрізі конкурентного фактору постачальників виокремлюється залежність від імпортного обладнання для підтримки стабільної роботи підприємства, а саме високовольтних ліній, трансформаторів, програмного забезпечення тощо. Через тривалі та активні воєнні дії на території України з'являються інші негативні фактори – збільшення вартості обладнання, ускладнення логістичної системи, покладання на міжнародних партнерів тощо.

Останнім аспектом виступає загроза появи підприємств, котрі власною діяльністю будуть заміщати послуги з передачі електроенергії: станом на сьогодні прямої та сумісної альтернативної компанії з подібним родом

діяльності в Україні не існує. Проте, наразі значного поширення набула інфраструктура відновлювальних джерел енергії, а також технології «Smart Grid» та «Vehicle-to-Grid», які застосовуються на локальному рівні.

На основі проведеного дослідження за моделлю Портера виокремлюється ряд ризиків та можливостей за кожним з факторів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Ризики та можливості конкурентного середовища НЕК «Укренерго»

Фактор (сила)	Ризики	Можливості
<i>Конкуренція в галузі</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Посилення конкуренції на рівні ЄС у сфері балансування енергосистеми;</li> <li>▪ Тиск з боку основних регуляторів (ЗУ, Міністерство енергетики України, Міністерство фінансів України, НКРЕКП тощо);</li> <li>▪ Поява нових компаній-гравців у сфері енергетичних послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Посилення конкурентних позицій за рахунок модернізації критичної інфраструктури та впровадження власних розробок (інновацій)</li> </ul>
<i>Загроза поява нових конкурентів</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Зменшення залежності у споживачів е/е від централізованих мереж на користь ВДЕ та інших локальних систем накопичення;</li> <li>▪ Поява приватного сектору у сфері балансування е/е та його розподілу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Своєчасне впровадження компанією суцільної цифровізації процесів та власних інноваційних розробок</li> </ul>
<i>Сила споживачів</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Високий рівень заборгованості – негативний вплив на фінансову стабільність компанії;</li> <li>▪ Затримка в розрахунках з компанією з боку клієнтів через економічні та політичні нестабільності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Впровадження політики прозорості в фінансових результатах діяльності;</li> <li>▪ Створення нової системи узгодження тарифу для споживачів.</li> </ul>
<i>Сила постачальників</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вплив економічної та фінансової кризи в Україні на доступ до сучасних технологій;</li> <li>▪ Дефіцит обладнання через постійні обстріли інфраструктури, тривалі поставки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Локалізація критичного обладнання для інфраструктури в Україні;</li> <li>▪ Формування довгострокових контрактів на постачання компонентів з міжнародними компаніями.</li> </ul>
<i>Загроза появи товарів/послуг замінників</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Втрата частини ринку з огляду на поширення використання ВДЕ;</li> <li>▪ Поява технології прямого обміну електроенергією між споживачами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Уклін діяльності компанії на розвиток інтелектуальних мереж;</li> <li>▪ Адаптація до сучасних умов еволюції ринку електроенергії.</li> </ul>

\*Розроблено автором

Підсумовуючи вищевикладене, НЕК «Укренерго» необхідно врахувати в стратегії власного розвитку на подальший період сучасні тенденції еволюції ринку електроенергії на міжнародному рівні та вплив війни на зміни в споживацьких поглядах населення України. Розширення потужностей в балансуванні української енергосистеми, її цифрова трансформація, та

диверсифікація постачальників допоможуть підприємству адаптуватися до даних змін, при цьому посилюючи власні позиції не тільки на вітчизняному, а й на європейському ринку.

Ще одним з дієвих методів аналізу зовнішнього середовища окремого підприємства виступає PESTEL-аналіз (рис. 3.5), який дозволяє детально дослідити різноманітні фактори, які можуть здійснювати або мають безпосередній негативний/позитивний вплив на діяльність обраної компанії. В розрізі даного дослідження виокремлено найбільш критичні фактори для діяльності компанії, які можуть виникнути у майбутньому.

Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення протистояння країн - ключових гравців в енергетичній сфері;</li> <li>• Реформа корпоративного управління в державному секторі економіки;</li> <li>• Збільшення рівня політичної нестабільності в світі.</li> </ul>
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лібералізація українського ринку е/е, вільне формування тарифу;</li> <li>• Зниження інвестиційної привабливості України;</li> <li>• Численні економічні наслідки військової агресії рф в Україні.</li> </ul>
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання рівня безробіття, поширення бідності серед господарств;</li> <li>• Скорочення кількості працездатного населення, зниження рівня освіти;</li> <li>• Посилення психологічної напруги серед українського населення.</li> </ul>
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток та здешевлення технологій "Vehicle-to-Grid" та "Smart Grid";</li> <li>• Світові тенденції до максимальної електрифікації - сталий розвиток;</li> <li>• Дефіцит спеціалізованого обладнання, посилення кіберзагроз.</li> </ul>
Екологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення уваги світу до екологічно відповідального бізнесу;</li> <li>• Посилення вимог законодавства щодо поводження з відходами;</li> <li>• Надзвичайна екологічна ситуація в Україні через агресію з боку рф.</li> </ul>
Правові фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміни в законодавстві, оновлення державних регулюючих документів;</li> <li>• Допрацювання моделі ринку електричної енергії, зміни в моделі ПСО;</li> <li>• Додаткові державні вимоги у сфері охорони об'єктів критич. інфрастр.</li> </ul>

Рис. 3.5. Прогноз змін зовнішнього середовища «Укренерго» за допомогою PESTEL-аналізу

\*Розроблено автором

Узагальнюючи вищенаведене, НЕК «Укренерго» з моменту повноцінної інтеграції з європейською енергосистемою на початку 2024 року вступило в період значних коливань кон'юнктури, особливо враховуючи нинішнє політично-економічне становище країни. Даний процес зумовив розширення

факторів конкурентного середовища, наряду зі збільшення політичних, технологічних та соціальних аспектів впливу на компанію, на що підприємству необхідно спрямувати свою увагу та зусилля в подальшому.

Проаналізувавши як і зовнішнє, так і внутрішнє середовище НЕК «Укренерго», з можливими загрозами та ризиками до його діяльності в майбутньому, задля покращення корпоративного брендингу компанії, важливо також оцінити його рівень, наряду зі спорідненими видами бренду підприємства, які необхідно розвивати паралельно задля підвищення ефективності діяльності в цілому.

Відповідно до проаналізованого якісним чином бренду компанії в якості роботодавця, вартим є його дослідження і з позиції багатокритерійного аналізу альтернатив застосовуючи SPACE-аналіз (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Експертний аналіз HR-бренду «Укренерго» на основі SPACE-аналізу

Критерій	Вага	Експерт. оцінка	
		пот	прог
<b><i>Потенціал бренду роботодавця - внутрішня сила (ПБР)</i></b>			
Рівень залученості персоналу	0,30	4	4,5
Лояльність персоналу	0,25	4	4,5
Довіра до керівництва	0,20	3	3,5
Розвиток внутрішньої культури та цінностей	0,25	3,5	4
<b><i>Уразливість HR-бренду - внутрішні обмеження (УБР)</i></b>			
Плинність кадрів	0,20	2	2,5
Бюрократизація процесів	0,25	2,5	2,5
Кар'єрні перспективи	0,20	2,5	3
Задоволеність системою мотивації	0,25	2	3
Час адаптації нових працівників	0,10	3	3,5
<b><i>Привабливість HR-бренду на ринку - зовнішня сила (ПБРР)</i></b>			
Репутація компанії	0,25	3	4
Стабільність діяльності підприємства	0,20	4	4,5
Чіткість формування EVP	0,20	3,5	4
Розвиненість етичної культури	0,15	4	4,5
Рівень розвитку КСВ	0,20	4,5	5
<b><i>Стабільність зовнішнього середовища (СЗС)</i></b>			
Економічна стабільність країни	0,30	2	2,5
Розвиненість законодавчого середовища	0,25	3	3,5
Демографічні виклики	0,20	2,5	2
Соціально-психологічний рівень життя	0,25	2	2,5

\*Розроблено автором

В першу чергу наводимо перелік критеріїв для проведення оцінювання, які стосуються як і HR-бренду компанії, так й основних характеристик діяльності підприємства та його зовнішнього середовища. Власне оцінювання критеріїв та їх вага проводиться експертним чином, застосовуючи розрахунково-аналітичний метод. Під час проведення розрахунків враховується вага кожного критерію, його поточний та прогнозовані стани.

Надалі проводиться зваження усіх експертних оцінок в межах окремої групи часткових критеріїв за наступними формулами (3.1, 3.2):

$$\text{ПБР}_i = \sum_j w_j^{\text{ПБР}} \times \text{ПБР}_i^j; \text{ПБРР}_i = \sum_j w_j^{\text{ПБРР}} \times \text{ПБРР}_i^j; \quad (3.1)$$

$$\text{УБР}_i = \sum_j w_j^{\text{УБР}} \times \text{УБР}_i^j - 6; \text{СЗС}_i = \sum_j w_j^{\text{СЗС}} \times \text{СЗС}_i^j - 6; \quad (3.2)$$

Зокрема, задля побудови динамічної матриці SPACE-аналізу з відповідними векторами, необхідно врахувати наступні координати (3.3):

$$x_i = \text{УБР}_i + \text{ПБРР}_i; \quad y_i = \text{ПБР}_i + \text{СЗС}_i \quad (3.3)$$

Розраховані параметри матриці SPACE-аналізу наведемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні параметри для побудови матриці SPACE-аналізу

Група критеріїв (напрями аналізу)	Стан	Показник
Потенціал бренду роботодавця - внутрішня сила (ПБР)	пот.	3,68
	прогноз.	4,18
Уразливість HR-бренду - внутрішні обмеження (УБР)	пот.	-3,68
	прогноз.	-3,18
Привабливість HR-бренду на ринку - зовнішня сила (ПБРР)	пот.	3,75
	прогноз.	4,38
Стабільність зовнішнього середовища (СЗС)	пот.	-3,65
	прогноз.	-3,35
Вектор X матриці	пот.	0,08
	прогноз.	1,20
Вектор Y матриці	пот.	0,03
	прогноз.	0,83

\*Розроблено автором

На основі проведених розрахунків будується SPACE-чотирикутник, наряду з динамічною матрицею, де синім кольором вказані поточні показники, коли як зеленим – прогнозовані (рис. 3.6).

Отже, згідно отриманому чотирикутнику (U) маємо наступні параметри:  $\Delta\text{УБР} > 0$ ,  $\Delta\text{ПБРР} > 0$ ,  $\Delta\text{ПБР} > 0$ ,  $\Delta\text{СЗС} > 0$ .

Відповідно, задля визначення стратегічних рекомендацій необхідно застосувати інтегральний підхід на основі суперпозиції траєкторії – S-векторів. Вони можуть бути представлені в якості суми двох векторів базових траєкторій. Оскільки вони розташовані в квадранті А1 (агресивний стан), маємо наступну формулу векторів (3.4):

$$\overline{UU'} = \alpha * \vec{a} + \beta * \vec{b}; \quad a = |\Delta\text{ПБР} + \Delta\text{СЗС}|; \quad \beta = |\Delta\text{УБР} + \Delta\text{ПБРР}| \quad (3.4)$$

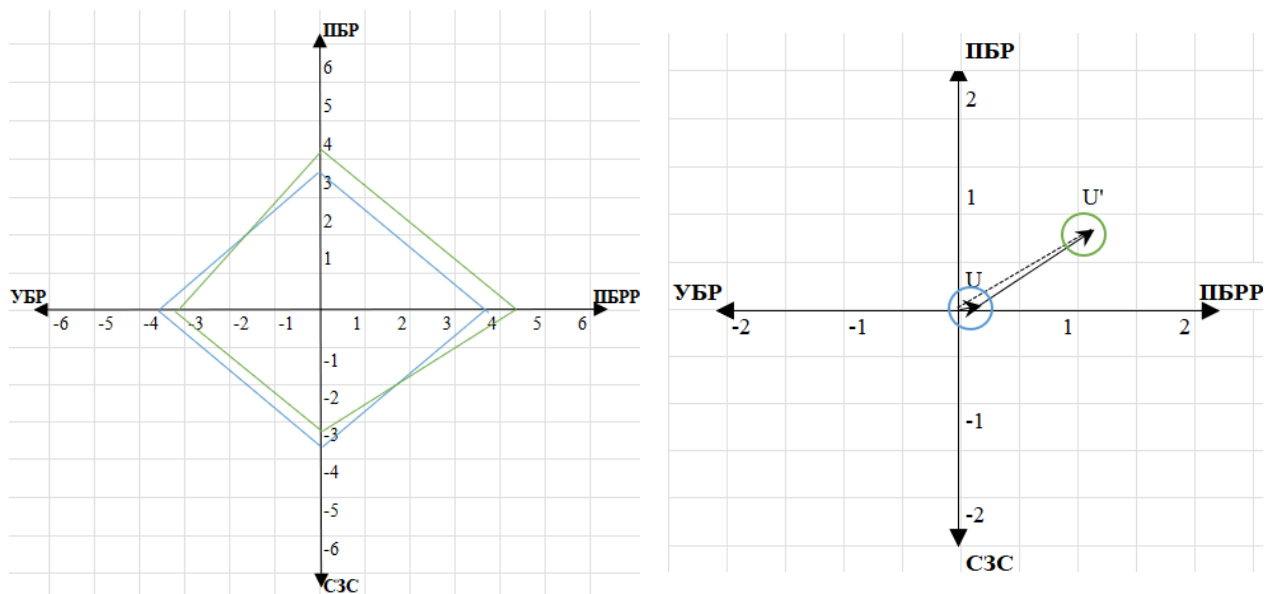


Рис. 3.6. SPACE-чотирикутних та динамічна матриця

\*Розроблено автором

Таким чином, на основі розрахованої попередньо інформації, маємо можливість сформулювати ряд рекомендацій (табл. 3.6) щодо бренду роботодавця НЕК «Укренерго». Оскільки коефіцієнти інтенсивності становлять значення вище 0, маємо можливість отримати позитивну динаміку показників розвитку HR-бренду компанії у майбутньому.

Проте, рівень уразливості бренду роботодавця досліджуваної компанії вказує на наявність певних негативних складових, таких як обмеженість системи мотивації персоналу, достатньо повільні кар'єрні перспективи, перебільшення бюрократії тощо, що призводить до гальмування розвитку HR-

бренду та діяльності підприємства в цілому. Подібні аспекти можуть бути покращені шляхом оновлення системи EVP в організації, переформатування стратегії комунікації між співробітниками на більш командний формат, покращення роботи поміж вертикальними рівнями управління, збільшення автоматизації процесів та інше.

Таблиця 3.6

## Формування стратегічних рекомендацій на основі SPACE-аналізу

Група критеріїв (напрями аналізу)	Показник
<b>ΔПБР</b> – потенціал HR-бренду	0,50
<b>ΔУБР</b> – уразливість HR-бренду	0,50
<b>ΔПБРР</b> - привабливість HR-бренду	0,63
<b>ΔСЗС</b> – стабільність зовн. середовища	0,30
<b>S-вектор</b>	$0,8*a^+ + 1,13*b^-$
<b>Стратегічний стан</b>	A1

\*Розроблено автором

Не дивлячись на низький (проте не від’ємний) показник стабільності зовнішнього середовища компанії, що пов’язано з фінансово-економічною та політичною нестабільністю в країні на фоні повномасштабних воєнних дій, відповідно до критеріїв потенціалу та привабливості бренду роботодавця, «Укренерго», веде агресивну стратегію розвитку [6], що дозволяє активно сприяти посиленню позиції роботодавця на ринку праці України, сприяючи збільшенню позитивних асоціацій з компанією. В свою чергу, енергетичне підприємство, з урахуванням всіх негативних факторів як і внутрішнього, так і зовнішнього середовища, зміцнює власну привабливість всередині компанії, що підтверджують собою актуальні результати опитувань персоналу, активна реалізація стратегій КСВ, рівнем участі «Укренерго» в українських рейтингах тощо.

З огляду на досліджувану тематику, детального багатокритерійного аналізу потребує й корпоративний бренд НЕК «Укренерго» в цілому. В даному випадку доцільним буде використання іншого різновиду методик БКА -

LINMAP. Проте, першочергово, необхідно визначитися на базовій множині альтернатив (табл. 3.8), котрі основані на 7 різновидах стратегії розвитку корпоративного бренду енергетичного підприємства, оцінка яких проводиться за рахунок кількісних та якісних критеріїв діяльності «Укренерго» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Перелік показників діяльності «Укренерго» (критерії оцінювання)

Критерій	Опис критеріїв оцінювання	Характер монотонності цільової функції
M1	Індекс суспільної довіри (%)	↑ (min)
M2	Частка згадувань бренду в медіа (%)	↑ (min)
M3	Операційні витрати (тис. грн.)	↓ (max)
M4	Кількість реалізованих проектів КСВ (шт.)	↑ (max)
M5	Узгодженість бренду з цінностями компанії (бали)	↑ (max)
M6	Рівень емоційного сприйняття бренду (бали)	↑ (max)

\*Розроблено автором

У розрізі критеріїв M1-M4 вирізняється кількісний характер показників діяльності підприємства. В свою чергу критерії M5 та M6 впливають з якісних особливостей експертного оцінювання обрання тієї чи іншої альтернативи.

Таблиця 3.8

## Перелік альтернатив (стратегій розвитку корпоративного бренду)

Альтернативи	Опис альтернативних варіантів (управлінського рішення)
V1	ESG-бренд (управління, соціальні ініціативи, екологічність)
V2	Національний бренд (енергетична безпека України)
V3	Бренд відкритості та прозорості
V4	Інноваційний бренд
V5	Партнерський бренд
V6	Бренд громадської довіри
V7	Балансова модель бренду (комбінація соціал., прозорого, інноваційного)

\*Розроблено автором

Дане дослідження зі застосуванням методів БКА проводиться на основі результатів діяльності НЕК «Укренерго» за 2024 рік, з вірогідною імплементацією обраної стратегії розвитку корпоративного бренду компанії в першому кварталі 2025 року. Показники розраховані на основі результатів

опитувань співробітників компанії, середніх витрат на ведення певних стратегій, які запроваджувалися підприємством у звітні періоди, експертного опитування тощо. Варто зауважити, що застосовуючи неважливо які методи БКА необхідно попередньо здійснити перевірку усіх альтернатив на належність до множини Еджворта-Парето (дод. Е). Таким чином, значення відповідно до кожного альтернативного рішення відображено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Характеристика обраних управлінських рішень

Альтернативні рішення	Значення досягнення стратегій (критерії оцінювання рішень)					
	М1	М2	М3	М4	М5	М6
	Індекс суспільної довіри, %	Частка згадувань бренду в медіа, %	Операційні витрати, тис. грн.	Кількість реалізованих проектів КСВ, шт.	Узгодженість бренду з цінностями компанії, бали	Рівень емоційного сприйняття бренду, бали
V <sub>1</sub>	79	11	16 200	20	9,2	7,8
V <sub>2</sub>	83	13	18 500	13	8,3	8,1
V <sub>3</sub>	81	12	15 000	15	8,9	7,5
V <sub>4</sub>	75	16	19 000	10	7,5	7,9
V <sub>5</sub>	68	10	14 900	11	8,7	7,2
V <sub>6</sub>	85	9	16 500	17	8,2	8,3
V <sub>7</sub>	82	14	15 300	16	9	8
V <sub>avg</sub>	0,22	0,13	0,10	0,18	0,20	0,17

\*Розроблено автором

Отже, задля можливості ефективного застосування даного методу з виокремлених критеріїв ті, які мають відмінні одиниці виміру, переформувати у безрозмірні для їх подальшого порівняння між собою. Подібне зображають у формі нормалізованої матриці рішень, де надалі виокремлюється «ідеальна точка», тобто ідеальне рішення, альтернатива (табл. 3.10).

Таким чином, визначення «ідеальної точки» проводиться шляхом розрахунку для кожного рішення ступінь близькості до даного показника, на основі чого і побудований метод багатокритерійного аналізу LINMAP (табл. 3.11).

Таблиця 3.10

## Нормалізована матриця рішень та ідеальна альтернатива

	ІСД	ЧЗБМ	ОВ	КРП	УБЦК	РЕСБ
	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)
V1	0,3771	0,3368	0,3698	0,5064	0,4062	0,3762
V2	0,3962	0,3980	0,4223	0,3291	0,3665	0,3907
V3	0,3866	0,3674	0,3424	0,3798	0,3930	0,3617
V4	0,3580	0,4898	0,4337	0,2532	0,3312	0,3810
V5	0,3246	0,3061	0,3401	0,2785	0,3841	0,3473
V6	0,4057	0,2755	0,3767	0,4304	0,3621	0,4003
V7	0,3914	0,4286	0,3493	0,4051	0,3974	0,3859
<b>V+</b>	<b>0,4057</b>	<b>0,4898</b>	<b>0,3401</b>	<b>0,5064</b>	<b>0,4062</b>	<b>0,4003</b>

\*Розроблено автором

Відповідно до проведених розрахунків, найкращою стратегією ведення корпоративного бренду НЕК «Укренерго» буде альтернатива V7 – балансова модель бренду. Зокрема, до найліпших альтернатив також потрапили стратегії V1 (ESG-бренд) та V3 (Бренд відкритості та прозорості):

$$S_i: V_7 > V_1 > V_3 > V_6 > V_2 > V_4 > V_5$$

Таблиця 3.11

Розрахунок показника  $S_i$  та визначення його рангу

	ІСД	ЧЗБМ	ОВ	КРП	УБЦК	РЕСБ	$S_i$	Ранг
V1	0,0002	0,0030	0,0001	0,0000	0,0000	0,0001	<b>0,0584</b>	<b>2</b>
V2	0,0000	0,0011	0,0007	0,0057	0,0003	0,0000	<b>0,0882</b>	<b>5</b>
V3	0,0001	0,0019	0,0000	0,0029	0,0000	0,0003	<b>0,0721</b>	<b>3</b>
V4	0,0005	0,0000	0,0009	0,0115	0,0011	0,0001	<b>0,1187</b>	<b>6</b>
V5	0,0014	0,0044	0,0000	0,0093	0,0001	0,0005	<b>0,1255</b>	<b>7</b>
V6	0,0000	0,0060	0,0001	0,0010	0,0004	0,0000	<b>0,0868</b>	<b>4</b>
V7	0,0000	0,0005	0,0000	0,0018	0,0000	0,0000	<b>0,0494</b>	<b>1</b>

\*Розроблено автором

Також було проведено розрахунок за обраними критеріями та альтернативами методом багатокритерійного аналізу COPRAS (дод. Є). Відповідно до ранжування за розрахованими інтегральними оцінками альтернатив, найкращою з них визнано вже рішення V1. До переліку

найкращих зокрема увійшла й альтернатива V7 та V3, де перші дві позиції обмінялися місцями у рейтингу з дуже незначним відривом, коли як третя залишилася без змін. За результатами дослідження ранжування позицій окрім перших двох не зазнало ніяких коригувань:

$$Z_i: V_1 > V_7 > V_3 > V_6 > V_2 > V_4 > V_5$$

Підсумовуючи вищенаведене, загалом аналізуючи бренд досліджуваної компанії, він має ряд значних переваг, такі як, монопольне становище на ринку передачі електроенергії та диспетчеризації, фінансова підтримка з боку міжнародної спільноти, повноцінна синхронізація з європейською енергетичною системою тощо. При цьому виокремлюються й недоліки, які суттєво впливають на діяльність «Укренерго» – зношеність енергетичної інфраструктури, наявність боргового навантаження, військові ризики та недосконалість системи управління персоналом.

В свою чергу, проблеми корпоративного брендингу НЕК «Укренерго» в розрізі відсутності активної маркетингової та PR-стратегії, наявності репутаційних ризиків, та недостатньо ефективної взаємодії з громадськістю в контексті власної діяльності потребують врахування компанією при подальшому розвитку корпоративного бренду. Посилення комунікації через соціальні мережі та інші онлайн платформи, оновлення корпоративної айдентики, збільшення присутності в медіа в цілому, та врахування в стратегії брендингу викликів сучасного ринку передачі е/е дозволять «Укренерго» покращити власний імідж в довгостроковій перспективі, враховуючи нинішню політичну та економічну нестабільність.

За результатами проведеного технічного аналізу було виокремлено, що бренд роботодавця досліджуваної компанії потребує поліпшення системи мотивації праці співробітників «Укренерго», наряду з коригуванням ціннісної пропозиції роботодавця задля більш чіткого та відкритого позиціонування на ринку праці – потреба у відкритому діалозі з потенційними кандидатами, особливо враховуючи при цьому основну проблематику сучасного

вляштування на будь-яку роботу: ейджизм, нехтування молодими спеціалістами, зовнішніми характеристиками тощо. Зокрема, компанії слід зосередитися на викликах зовнішнього середовища, які наразі впливають на діяльність усіх організацій, шляхом посилення стратегії КСВ, збільшення прозорості в мас-медіа, моніторингу за власною репутацією та інше.

В свою чергу, багатокритерійний аналіз відповідно до обраних стратегій корпоративного брендингу підприємства підтвердив ефективність ведення ESG-бренду, котрий розрахований на імплементацію стратегій з екологічних, соціальних та управлінських аспектів. В тому числі було визначено дієвість балансової моделі корпоративного бренду, яка поєднує в собі складові соціального та інноваційного характеру, наряду з прозорістю власної діяльності. Останнє також було відзначено окремо посеред інших стратегій – необхідність ведення відкритого та прозорого бренду енергетичного підприємства. В сучасному світі дані стратегії корпоративного брендингу є достатньо актуальними, особливо що стосується державного сектору: підтримуючи та культивуючи подібні напрями діяльності не тільки посеред керівництва компанії, а й її співробітників загалом, дозволить НЕК «Укренерго» вести продуктивну роботу з розвитку української енергосистеми попри будь-які зовнішні виклики.

## ВИСНОВКИ

За умов сучасного ринкового середовища з його постійними змінами, високим рівнем конкуренції та зростанням ролі публічної довіри до підприємств розвиток корпоративного бренду постає стратегічною необхідністю, яка в край виходить за рамки маркетингової діяльності. Потужний брендинг компаній дозволяє підтримувати значний рівень лояльності в усіх зацікавлених сторін, формувати цілісну та стабільну репутацію, забезпечувати соціальне визнання в суспільстві, залучати необхідні кадри тощо. Загалом корпоративний бренд виступає невід'ємним засобом довгострокової стійкості підприємства на ринку базування.

В першому, теоретичному розділі було уточнено сутність корпоративного брендингу різноманітними авторами, визначено його основні категорії (мета, суб'єкти та об'єкти), наряду з виокремленням головних елементів даного поняття в розрізі матриці ідентифікації корпоративного бренду компанії (СВІМ). Зокрема було детально досліджено одну зі споріднених складових попередньо зазначеного поняття – бренд роботодавця, в тому числі у порівнянні до формування та розвитку товарного бренду на підприємстві, розглядаючи відмінні стратегії ведення корпоративного брендингу. Спираючись на зміст даної роботи були проаналізовані численні методичні підходи до аналізу ефективності розвитку корпоративного бренду підприємства, які включають в себе якісні та кількісні методи оцінки, на кшталт PESTEL- та SWOT-аналізів, моделі 5-ти сил М. Портера, а також методів багатокритерійного аналізу альтернатив (SPACE-аналіз, LINMAP та COPRAS).

В процесі дослідження було акцентовано увагу на важливості наявності корпоративного бренду в будь-яких компаніях, адже він охоплює зовнішні елементи айдентики підприємства у вигляді комунікації з цільовою аудиторією та стейкхолдерами, підтримки репутації, формування вузального аспекту позиціонування, а також внутрішні – корпоративна культура, цінності

компанії, стиль управління тощо. В цілому корпоративний брендинг виконує функції зміцнення довіри, диференціації, формування довгострокової вартості бренду та підвищення емоційної залученості в цільовій аудиторії, що уособлює вкрай важливий функціонал за умов швидкозмінного ринкового середовища.

З урахуванням специфіки даного дослідження, а саме оцінки ефективності корпоративного бренду підприємства, було розглянуто різноманітні теоретико-методичні підходи та важливість їх пристосування в сучасних реаліях. SWOT-аналіз дозволяє сформувати базу для подальшого стратегічного планування шляхом комплексної оцінки його внутрішнього та зовнішнього середовища. В свою чергу PESTEL-аналіз необхідний задля розуміння впливу зовнішніх соціально-економічних факторів на бренд підприємства, що особливо актуально для державного сектору. Модель 5-ти сил Портера також дає можливість проаналізувати зовнішнє середовище підприємства з позиції його конкурентних аспектів, що впливає на його стратегію позиціонування на ринку базування.

У тому числі застосування SPACE-аналізу, який базується на багатокритерійному аналізі, взагалі формує вектор розвитку бренду компанії на основі більшості з попередньо зазначених факторів. Інші методи БКА, такі як LINMAP та COPRAS, дозволяють обрати найкращу альтернативу з можливих варіантів стратегії розвитку корпоративного бренду, в залежності від наближення до еталонного показника (метод LINMAP), чи ранжування виокремлених альтернатив (метод COPRAS).

У другому, практичному розділі роботи було детально проаналізовано діяльність Національної енергетичної компанії «Укренерго», яка діє у формі приватного акціонерного товариства зі 100% акцій привласненою державою, при цьому посідає монопольне становище на ринку передачі та диспетчеризації електричної енергії в теренах України. Зокрема, стратегічне підприємство забезпечує стабільний розвиток й експлуатацію магістральних

електромереж, підтримує ефективну роботу української енергосистеми в рамках взаємодії з членами ENSTO-E, на постійній основі забезпечує баланс виробництва та споживання е/е тощо. При цьому фінансово-економічні показники діяльності компанії свідчать про значний вплив зовнішніх факторів на формування прибутку, включаючи залежність від рівня фінансування НКРЕКП та міжнародними установами.

В розрізі аналізу корпоративного бренду досліджуваного підприємства виокремлюється діагностика стану політики брендингу НЕК «Укренерго», особливо щодо розвитку його HR-бренду, роботи з корпоративної соціальної відповідальності, та взаємодії зі зовнішніми та внутрішніми цільовими аудиторіями. Відповідно до проведеного дослідження було визначено позитивну динаміку основних показників щодо лояльності персоналу, їх рівня залученості, внутрішніх комунікацій та рівня ефективності цифрових навчальних програм. Водночас, виявлено і певні недоліки, що обмежують ефективне запровадження стратегії корпоративного брендингу підприємства: надлишкова бюрократизація процесів компанії, обмеженість системи мотивації для нових працівників, недостатня прозорість в розрізі кар'єрного зростання. Подібне зумовлює потребу в подальшому вдосконаленні EVP для наявних та майбутніх працівників організації.

У третьому розділі даної роботи були виокремлені напрями вдосконалення корпоративного бренду ПрАТ «НЕК «Укренерго» з позиції альтернативних сценаріїв його розвитку та бренду в якості роботодавця. В розрізі цього дослідження була застосована уся методична база описана в першому розділі кваліфікаційної роботи.

За результатами проведених розрахунків за допомоги методів багатокритерійного аналізу було обґрунтовано доцільність активного вдосконалення стратегій ESG-менеджменту, та побудови на основі нього корпоративного бренду підприємства. В тому числі перспективними напрямками розвитку бренду компанії виступають пристосування

збалансованої моделі, яка поєднує в собі принципи прозорості, інноваційності та соціальної відповідальності, а також моделі відкритого та прозорого брендингу. Зокрема, було наголошено на важливості комплексного підходу до вдосконалення корпоративного брендингу «Укренерго», який включає в себе підвищення рівня цифровізації діяльності компанії, оптимізація управлінських процесів, поліпшення горизонтальної комунікації між підрозділами, покращення системи стратегічного планування тощо.

В тому числі були виокремлені управлінські рекомендації в контексті поліпшення бренду роботодавця НЕК «Укренерго» задля збільшення його привабливості на ринку праці України та залучення необхідних кадрів:

- Розвиток внутрішньої корпоративної культури компанії;
- Вдосконалення ціннісної пропозиції для працівників (EVP);
- Оптимізація системи мотивації співробітників підприємства;
- Комплексне вимірювання результативності та ефективності HR-бренду для посилення лояльності працівників;
- Збільшення прозорості діяльності вищого керівництва компанії в розрізі внутрішньої комунікації з працівниками;
- Підвищення рівня залученості персоналу до діяльності підприємства;
- Збільшення присутності в зовнішніх джерелах комунікації з цільовою аудиторією – потенційними кандидатами;

Таким чином, виокремлені управлінські рекомендації цілеспрямовані на збільшення ефективності корпоративного бренду в розрізі стратегічного управління підприємством, що дозволить посилити позиції НЕК «Укренерго» на європейському енергетичному ринку, а також збільшити власну привабливість та покращити імідж як і в якості роботодавця, так і стратегічно важливої української компанії для зацікавлених сторін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В. Г. Балан. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
2. Балан В. Г., Тимченко І. П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. Економічні науки. Вип. 4. 2016. С. 5–16.
3. Балан В.Г. Моделі прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В.Г. Балан. – К.: Нічлава, 2011. – 100 с.
4. Білорус Т.В., Корнілова І.М., Фірсова С.Г. Організація маркетингових досліджень із використанням методів багатокритеріального аналізу / Т.В. Білорус, І.М. Корнілова, С.Г. Фірсова // Економіка і суспільство. – Випуск №7. 2016. – С. 206-215.
5. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. № 4 (10), 2019 с. 30-39.
6. Бродюк І.В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства / І.В. Бродюк // Економіка та держава. – 2015. – № 4 – С. 131–133.
7. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Буденюк // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск № 9. Частина 3. – С. 44–49.
8. Гаращенко Н.М., Коцюба О.С. Інструментальна адаптація моделі п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера на основі теорії нечітких множин / Гаращенко Н.М., Коцюба О.С. // Сучасна конкуренція. Науково-практичний журнал. - 2013. - №4 - С.38-54.
9. Гевко О. Етапи розроблення стратегії брендингу / О.Гевко // Галицький економічний вісник. — 2011. — №1(30). — с.185-197.

10. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (29 березня 2024 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2024. 414 с.
11. Ейнвіллер С., Воля М. На шляху до інтегрованого підходу до корпоративного брендингу – емпіричне дослідження. Корпоративні комунікації. 2002. № 7(2). С. 100–109.
12. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань/ Безкоштовний запит/ Детальна інформація про юридичну особу/ Приватне акціонерне товариство «Національна енергетична компанія «Укренерго» (ПрАТ НЕК "Укренерго")/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства юстиції України. - Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result>
13. Завідна Л. Д. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни / Завідна Людмила Дмитрівна, Миколайчук Ірина Павлівна // ГЕВ. — Т. : ТНТУ, 2023. — Том 85. — № 6. — С. 155–166.
14. Закон України «Про електроенергетику» від 13.06.2017 № 2019-VIII. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
15. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
16. Зозульов О., Григораш М. Корпоративний бренд: сутність та особливості // Маркетинг в Україні. – 2010. - № 2 (60). – С. 36-42.
17. Інтеграція до ENTSO-E/ [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: <https://ua.energy/yevrointegratsiya/integratsiya-do-entso-e/>
18. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Основні складники результативного функціонування стратегії корпоративного бренду. Приазовський економічний вісник. 2020. № 6 (23). С. 85-90.

- 19.Касич А., Рафальська І. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. Ефективна економіка. 2021. № 1.
- 20.Келлер К.Л. Створення корпоративного бренду та управління ним. Експресивна організація. Преса Оксфордського університету. 2000. С. 115–137.
- 21.Комплаєнс політика / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/compliance/komplayens-polityka/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/compliance/komplayens-polityka/)
- 22.Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року/ [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/wp-content/uploads/2021/04/Ukrenerg\\_20fsu\\_conso\\_final.pdf](https://ua.energy/wp-content/uploads/2021/04/Ukrenerg_20fsu_conso_final.pdf)
- 23.Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року/ [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/wp-content/uploads/2022/06/Konsolidovana-finansova-zvitnist-NEK-Ukrenerg\\_za-2021-rik\\_UKR.pdf](https://ua.energy/wp-content/uploads/2022/06/Konsolidovana-finansova-zvitnist-NEK-Ukrenerg_za-2021-rik_UKR.pdf)
- 24.Корпоративна соціальна відповідальність НЕК «Укренерго» / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/statut/kodeksy-ta-polityky/#1612366645364-8aa71147-4baf](https://ua.energy/pro_kompaniyu/statut/kodeksy-ta-polityky/#1612366645364-8aa71147-4baf)
- 25.Левченко К. В. Організаційно-методичне забезпечення розвитку корпоративного брендингу компанії на ринку електричної енергії / К. В. Левченко ; наук. кер. С. Г. Фірсова // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 29 березня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 342-345.

- 26.Лінія довіри / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: <https://ua.energy/dovira/>
- 27.Мінфін завершив процес створення ПрАТ Укренерго/ [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Міністерства фінансів України. - Режим доступу: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_zavershiv\\_protsets\\_stvorennia\\_prat\\_ukrenergo-1743](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zavershiv_protsets_stvorennia_prat_ukrenergo-1743)
- 28.Місія НЕК «Укренерго» / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/misiya/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/misiya/)
- 29.Накази Міністерства фінансів України у 2019 р. / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Міністерства фінансів України. - Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/orders-of-the-ministry-of-finance-of-Ukraine-in-2019>
- 30.Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).– Режим доступу: <https://www.nerc.gov.ua/>
- 31.Національний регулятор (НКРЕКП) затвердив тарифи НЕК «Укренерго» на 2025 рік / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: <https://ua.energy/zagalni-novyny/natsionalnyj-regulyator-nkrekp-zatverdyyv-taryfy-nek-ukrenergo-na-2025-rik/>
- 32.Незламність не згасає. 850+ днів тримаємо баланс - Укренерго / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Премії HR-бренд Україна. – Режим доступу: <https://hr-brand.com/projects/nezlamnist-ne-zghasaie-850-dniv-trymaemo-balans-ukrenerho/>
- 33.НКРЕКП схвалила збільшення тарифів «Укренерго» на передачу е/е і диспетчеризацію/ [Електронний ресурс]// FINBALANCE. FINBALANCE. Все про економіку та фінанси. – Режим доступу:

[https://finbalance.com.ua/news/nkrekp-skhvalila-zbilshennya-tarifiv-ukrenerhona-peredachu-e\\_e-i-dispetcherizatsiyu](https://finbalance.com.ua/news/nkrekp-skhvalila-zbilshennya-tarifiv-ukrenerhona-peredachu-e_e-i-dispetcherizatsiyu)

34. Овсієнко Н.В. Методичні підходи маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств / Н.В. Овсієнко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2013. – Вип. 88. – С. 12–23.
35. Передача і диспетчеризація / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: <https://ua.energy/peredacha-i-dyspetcheryzatsiya/>
36. Подоляк, В. Р. Критичний огляд концепції корпоративного брендингу як ключового компоненту корпоративної репутації / В. Р. Подоляк // Молодий вчений. — 2016. — № 11 (Ч. 4). — С. 666-669.
37. Про встановлення тарифу на послуги з диспетчерського (оперативно-технологічного) управління НЕК «УКРЕНЕРГО», постанова від Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг № 1789 від 21 грудня 2022 р. // <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1789874-22#Text>
38. Про Групу ДТЕК – Інформація про диверсифікований енергетичний холдинг. / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ДТЕК. – Режим доступу: <https://dtek.com/about/>
39. Про затвердження Порядку встановлення (формування) тарифу на послуги з передачі електричної енергії, постанова від Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг № 585 від 22 квітня 2019 р. // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0585874-19#Text>
40. Про компанію / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/)
41. Про погодження перетворення державного підприємства “Національна енергетична компанія “Укренерго” у приватне акціонерне товариство: 22 листопада 2017 р. № 829-р/ [Електронний ресурс]// Розпорядження

- Кабінету міністрів України – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/829-2017-%D1%80#Text>
- 42.Скорочена проміжна консолідована фінансова звітність за шість місяців, які закінчилися 30 червня 2022 року, не перевірена аудитом / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/wp-content/uploads/2022/10/FSUkrenergo\\_H1\\_22conso\\_final.pdf](https://ua.energy/wp-content/uploads/2022/10/FSUkrenergo_H1_22conso_final.pdf)
- 43.Стратегія ПрАТ НЕК «Укренерго» / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/strategy](https://ua.energy/pro_kompaniyu/strategy)
- 44.Тарасюк Г. М., Ковба О.П. Брендинг компаній: Основні етапи становлення, розвитку та тренди сучасності / Г. М. Тарасюк, О.П. Ковба // Економіка та суспільство. - 2024. - № 64.
- 45.Тариф на послуги з диспетчерського (оперативно-технологічного) управління/ [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).– Режим доступу: <https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya/promislovist/tarifi-na-elektroenergiyu-dlya-nepobutovih-spozivachiv/tarif-na-poslugi-z-dispetcherskogo-operativno-tehnologichnogo-upravlinnya>
- 46.Тариф на послуги з передачі електричної енергії/ [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).– Режим доступу: <https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya/promislovist/tarifi-na-elektroenergiyu-dlya-nepobutovih-spozivachiv/tarif-na-poslugi-z-peredachi-elektrichnoyi-energiyi>
- 47.ТОП-25 роботодавців, відкритих до співпраці з молодими талантами: хто увійшов у рейтинг / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт медіа-платформа для студентів STUD-POINT. – Режим доступу: <https://stud->

- [point.com/blog/events/top-25-robotodavtsiv-vidkrytykh-do-spivpratsi-z-molodymy-talantamy-khto-uviyshov-u-reytnyh/](https://point.com/blog/events/top-25-robotodavtsiv-vidkrytykh-do-spivpratsi-z-molodymy-talantamy-khto-uviyshov-u-reytnyh/)
- 48.Топ-50 найкращих роботодавців країни. Які компанії добре мотивують співробітників і дбають про інтеграцію ветеранів / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт незалежного медіахолдингу «NV». – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/robota-50-krashchih-robotodavciv-reyting-nv-de-naykrashchi-vakansiji-v-ukrajini-50455258.html>
- 49.Укренерго в рейтингу «Люди мають значення: рейтинг найкращих роботодавців України 2024 року» / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт журналу «ФОКУС». – Режим доступу: <https://focus.ua/uk/ratings/676892-top-rabotodатели-ukrainy-reyting-fokusa/list/4135/ukrenergo>
- 50.Укренерго сертифіковано як оператора системи передачі європейського зразка за моделлю ISO / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-sertyfikovano-yak-operatora-systemy-peredachi-yevropejskogo-zrazka-za-modellyu/>
- 51.Фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року/ [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/wp-content/uploads/2020/04/Ukrenergo\\_19fsu\\_with-signatures\\_AUDYT\\_UKR\\_VERSIYA.pdf](https://ua.energy/wp-content/uploads/2020/04/Ukrenergo_19fsu_with-signatures_AUDYT_UKR_VERSIYA.pdf)
- 52.Фірсова С. Г. Методичний інструментарій прийняття управлінських рішень під час виведення товару на новий ринок / С. Г. Фірсова, Д. Д. Долгова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 6. - С. 84-90.
- 53.Фірсова С. Г., Кожухівська А. О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. Ефективна економіка. 2020. № 9.

- 54.Хитра О., Вихованчук М. Синергія бренду роботодавця та бренду персоналу в результаті успішного HR-брендінгу на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та бізнес. 2019. № 4. С. 149–156.
- 55.Цінні папери: підручник / В.Д. Базилевич, В.М. Шелудько, Н.В. Ковтун та ін.; за ред. В.Д. Базилевича. - К.: Знання, 2011. - 1094 с.
- 56.Чому Укренерго / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: <https://ua.energy/kar-yera/chomu-ukrenergo/>
- 57.Aaker, D. A., & Joachimsthaler, J. (2000). Brand leadership. Simon & Schuster
- 58.Aaker, D. and Joachimsthaler, E.A. (2000), “The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge”, California Management Review, Vol. 42 No. 4, pp. 8-23.
- 59.Alyafei, O. (2022) Concept of Corporate Branding: Challenges and Comparison with Product Branding. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), 10(04), p. 3230-3242.
- 60.American Marketing Association (АМА) / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Американської Маркетингової Асоціації (АМА) – Режим доступу: <https://www.ama.org/>
- 61.Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International. 2004. Vol. 9. № 5. P. 501–517.
- 62.Balmer, J.M.T. (2001), “The three virtues and seven deadly sins of corporate branding”, Journal of General Management, Vol. 27 No. 1, pp. 1-17.
- 63.Balmer, J.M.T. and Gray, E.R. (2003), "Corporate brands: what are they? What of them?", European Journal of Marketing, Vol. 37 Nos 7/8, p. 972.
- 64.Destination 2030: Accelerating progress on the Sustainable Development Goals | United Nations Development Programme / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт з Програми розвитку ООН (ПРООН). - Режим доступу: <https://www.undp.org/destination-2030-accelerating-progress-sustainable-development-goals>

65. Fetscherin M., Usunier J.C., (2012) "Corporate Branding: An Interdisciplinary Literature Review", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss: 5
66. Grewal, D., Levy, M., & Lehmann, D R. (2004). *Retail Branding and Customer Loyalty: An Overview*. Elsevier BV, 80(4).
67. Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? : A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3, 215–251.
68. Kotler, Philip (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
69. Podvezko V. (2011). "The Comparative Analysis of MCDA Methods SAW and COPRAS" *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol: 22 (2) pp. 134-146.
70. Porter Michael E. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy» / Porter Michael E. // *Harvard Business Review*. – 2008. – №1. - p.86-87.
71. Porter, M. E., (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
72. Urde, M. (2009) The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*. Vol.20, 9: 742–761.
73. Yuksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

## ДОДАТКИ:

Додаток А [10, 25]

Міністерство освіти і науки України  
Київський національний університет технологій та дизайну  
Саутгемптонський університет (Велика Британія)  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
Міжнародна академія прикладних наук в м. Ломжа  
(MANS) (Республіка Польща)  
Університет Бізнесу (Wyższa Szkoła Biznesu w  
Dąbrowie Górniczej, Республіка Польща)  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

### **ЗБІРНИК ТЕЗ**

**II Всеукраїнської науково-практичної  
конференції молодих учених та студентів**

**Домінанти соціально-економічного розвитку  
України у нових реаліях**



**29 березня 2024 року**

**ЗМІСТ**  
**ПЛАТФОРМА 1**  
**РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СТАРТАП-ІНІЦІАТИВ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

<b>Белялов Т.Е.</b> Ризики в діяльності закладів вищої освіти в період війни та післявоєнного розвитку України.....	14
<b>Люманов А.С., Белялов Т.Е.</b> Інноваційний розвиток малого бізнесу в умовах війни.....	16
<b>Гірник Я.С., Белялов Т.Е.</b> Розвиток стартапів в Україні в умовах війни.....	18
<b>Аширов Е.С., Белялов Т.Е.</b> Основні напрями та критерії формування інноваційного підприємництва в університетах.....	20
<b>Ashyrov E., Bielialov T.</b> «Entrepreneurial university» - a new stage in the development of innovations and start-up projects in higher education institutions.....	22
<b>Внукова Н.М.</b> Перспективи кластерної політики у інноваційному процесі становлення стартапів.....	25
<b>Трусова А.О., Яворська Т.І.</b> Стратегічні напрями гармонізації інтересів сільськогосподарських підприємств та держави на національному рівні.....	26
<b>Петрова О.Д., Яворська Т.І.</b> Перспективи використання аутсорсингу в Україні.....	29
<b>Коваль Ю.Р., Моргулець О.Б.</b> Шляхи зменшення впливу надзвичайних подій на діяльність готельно-ресторанного бізнесу.....	31
<b>Shcherbakov V.O., Shkoda M.S.</b> Forms and features of inter-firm interaction.....	32
<b>Кажан С. С., Крахмальова Н. А.</b> Інноваційна трансформація підприємництва як чинник повоєнного відновлення економіки України.....	34
<b>Слонопас В. В., Крахмальова Н. А.</b> Роль інтегрованих структур бізнесу у відновленні економіки України.....	36
<b>Копа С.О., Бондаренко С.М.</b> Роль інноваційного підприємництва та стартап проектів у повоєнному відновленні України.....	39
<b>Єремєєва Л.В., Нищенко О.В.</b> Сучасний стан та перспективи розвитку індустрії гостинності України.....	41
<b>Цикулова А. Е., Марченко О.І.</b> Стратегії підтримки стартапів у післявоєнний період .....	44
<b>Коренько К.О., Семенюк Л.Л.</b> Роль мілітарного туризму в повоєнному відновленні України.....	46
<b>Філатова О. С., Семенюк Л.Л.</b> Досвід розвитку стійкого туризму в Німеччині для України.....	48
<b>Kadyrov E.</b> The current state of the institutional framework for the	

development of small innovative enterprises.....	50
<b>Lanin Y.</b> Peculiarities of the development of innovative partnership in Ukraine.....	53
<b>Мудрий М.С.</b> Стратегічна консолідація науки та бізнесу у кросс-кластерному партнерстві як драйвер інноваційного розвитку України у повоєнний період.....	54
<b>Biriukov Y.</b> Global trends in innovative human development.....	57
<b>Hirnyk Y.</b> The experience of the developed countries of the world regarding the financing of startups.....	59
<b>Живко О.В., Зайцев М.Є., Демченко Р.В.</b> Інструменти протидіючого маркетингу в системі інвестиційного менеджменту інноваційно активних суб'єктів підприємництва.....	61
<b>Оніпченко М. С., Богданов В. В., Приступа Д. С.</b> Реалізація антикризової політики інноваційно орієнтованих суб'єктів підприємництва в умовах активізації маркетингового менеджменту.....	63
<b>Янечко С.В., Лі Вей, Коваль В.Г.</b> Активізація зовнішньоекономічної діяльності в системі логістичного менеджменту інноваційно активних суб'єктів підприємництва.....	66
<b>Богданець Б.Б., Василенко С.О., Земцов М.М.</b> Інноваційні напрямки управління персоналом у банківському секторі.....	69
<b>Дашко А.С.</b> Напрями та інструменти відновлення підприємництва у повоєнній економіці України.....	72
<b>Грицун В.О.</b> Інноваційне підприємництво під час війни: виклики та можливості.....	74
<b>Гніденко В. І., Нечипоренко В. В., Кургузенкова Л. А.</b> Моделювання антикризової політики в системі маркетингового менеджменту інноваційно активних підприємств.....	76
<b>Литвиненко О.В., Томіленко В. М., Ткачук Р. В.</b> Моделювання зовнішньоекономічної діяльності в системі логістичного менеджменту інноваційно активних підприємств в умовах війни.....	79
<b>Крахмальова Н.А.</b> Інноваційне підприємництво та волонтерство у воєнний час.....	82
<b>Шпак Р.А., Гнатенко І.А.</b> Державна підтримка інноваційного підприємництва в умовах війни.....	85
<b>Рабчук С. В., Алексеєнко А.С., Дідур О. Л.</b> Фінансовий менеджмент інноваційно активних суб'єктів підприємництва в умовах нівелювання безпекових викликів.....	87
<b>Бандура О. М., Гук О. В., Мохонько Г. А.</b> Інвестиційний менеджмент інноваційно активних суб'єктів підприємництва в умовах протидіючого маркетингу.....	90
<b>Левченко В.В., Хухра О.І., Жовніренко О. В.</b> Операційний менеджмент інноваційно активних суб'єктів підприємництва в умовах демаркетингу.....	93

<b>Дяченко Т. О., Кислюк Л. В., Артемчук В. О.</b> Маркетинговий менеджмент інноваційно активних суб'єктів підприємництва в системі реалізації антикризової політики.....	96
<b>Ложачевська О. М., Навроцька Т. А., Сухомлин Л. В.</b> Логістичний менеджмент інноваційно активних суб'єктів підприємництва в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності.....	98
<b>Пилипенко Д.О., Сисоєва Т.С., Захаров С.С.</b> Цифровізація стратегічного управління конкурентоспроможного підприємства .....	101
<b>Сасенко В. О.</b> Управлінські інструменти розвитку кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери.....	102
<b>Черних О. В.</b> Актуальні інструменти адаптивного управління розвитком підприємства .....	104
<b>Білокіз Є.В., Кардашова П.О., Овчаренко А.І.</b> Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства в контексті прийняття управлінських рішень.....	105
<b>Тютюнник В. С., Моргун М.С., Коваленко М. В.</b> Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства в контексті прийняття управлінських рішень.....	106
<b>Ніконенко О. В., Проскура О. С., Помаз О.М.</b> Стимулювання інноваційної поведінки працівників в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.....	107
<b>Сидорчук К.Р.</b> Стимулювання інноваційного підприємництва через державну підтримку та інвестиційні програми.....	108
<b>Yaneshko S.</b> Features of the formation of the innovative entrepreneurship ecosystem in ukraine.....	110
<b>Мішина К. О., Гаврилін М.В.</b> Функції інноваційного менеджменту на підприємстві.....	112
<b>Юрченко Ю.</b> Роль інноваційних технологій в сучасному підприємстві.	114
<b>Lіumanov A.</b> Directions of development of the potential of small innovative entrepreneurship in Ukraine.....	116
<b>Терещенко А.В.</b> Зовнішньо-економічна діяльність підприємств малого та середнього бізнесу.....	117

## ПЛАТФОРМА 2

### ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

<b>Шостак К.С., Бебко С.В.</b> Психологічний вплив реклами на споживача	119
<b>Самойленко К.В., Євсейцева О.С.</b> Використання штучного інтелекту у маркетингу як тренд в умовах цифровізації.....	122
<b>Смольський М.Р., Євсейцева О.С.</b> Цифровізація та штучний інтелект в сучасному маркетингу.....	124
<b>Кулик В., Євсейцева О.С.</b> Визначення основних проблем та	

перспектив маркетингу на підприємствах.....	126
<b>Калімбет І.А., Шіковець К.О.</b> Facebook як рекламний інструмент для бізнесу	128
<b>Лапшина Т.В., Городянська Л. В.</b> Роль діджиталізації туристичного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні.....	131
<b>Гордієнко А. В., Семенюк Л.Л.</b> Вплив рекламних та маркетингових стратегій на розвиток культурно-пізнавального туризму.....	133
<b>Павліш Т., Раделицька І., Ковальчук О.І.</b> Адаптація маркетингу в умовах війни.....	135
<b>Бурка Б.</b> Тренди розвитку маркетингових технологій в умовах діджиталізації.....	136
<b>Білорус М.О., Фірсова С.Г.</b> Роль цифрового маркетингу у формуванні іміджу суб'єкту ресторанного бізнесу.....	139
<b>Головань Д.М., Комлев А.М.</b> Інтерактивний контент як елемент успішного маркетингу в епоху діджиталізації.....	141
<b>Баба С.М., Кузьменко О.М.</b> Причини глобалізації світової економіки.	143
<b>Барановський Д.С., Квіта Г.М.</b> Маркетинг у сфері відеоігор .....	145
<b>Ахбаш А. С.</b> Тренди розвитку маркетингових технологій у підприємстві в умовах діджиталізації.....	147
<b>Тікан Т.В., Шіковець К.О.</b> Актуальні тренди розвитку маркетингу торговельних підприємств.....	150
<b>Кошова О.О., Шіковець К.О.</b> Статистичний аналіз хлібобулочних виробів.....	153
<b>Овсієнко А.С., Бєбко С.В.</b> Маркетинговий інструментарій дослідження туристичного ринку України.....	156
<b>Матренок Н.Р., Шіковець К.О.</b> Концепції та проблеми екологічного маркетингу.....	158
<b>Щербань А-М., Квіта Г.М.,</b> Виклики та перспективи цифрової трансформації в маркетингу.....	160
<b>Ярош А.О., Квіта Г.М.</b> Особливості маркетингової стратегії державних органів управління.....	162
<b>Городецький Ю.В.</b> Просування та розвиток брендів у соціальних мережах.....	164
<b>Савоченко М.О., Шіковець К.О.</b> Маркетинговий аналіз ринку солодощів України.....	166
<b>Сіренко В.Ю., Бєбко С.В.</b> Маркетингова стратегія ТОВ «Нова пошта»	169

### ПЛАТФОРМА 3 ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНІ НАЦІОНАЛЬНІ ГОСПОДАРСЬКІ СИСТЕМИ

<b>Бондаренко Б.С., Ольшанська О.В.</b> Розвиток цифрових бізнес-моделей.....	171
-------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>Закарлюка М. С., Олешко А.А.</b> Економічна ефективність цифрової валюти центрального банку.....	174
<b>Рябченко Р.В., Олешко А.А.</b> Тенденції розвитку криптовалютного ринку в Україні та світі.....	176
<b>Лозовий О., Плаван В.П.</b> Імплементация принципів циркулярної економіки: проблеми правового регулювання поведінки з відходами.	178
<b>Сосновський Г.Ю., Свєргун І.М., Хаустова Є.Б.</b> Смарт-економіка як фундамент розвитку сучасної системи господарювання: перспективи та виклики цифрових технологій.....	181
<b>Свєргун І.М. Сосновський Г.Ю.</b> Навігація цифровим рубежем: стратегічний розвиток комунікацій та іт для розширених смарт економічних моделей.....	183
<b>Стужний О.С., Шацька З.Я.</b> Маркетингові аспекти діяльності підприємств в умовах смарт-економіки.....	185
<b>Козловець М.М., Шацька З.Я.</b> Вплив іноземного інвестування на економічний розвиток України.....	187
<b>Ряска М.В., Рубльов Я.К., Шацька З.Я.</b> Інвестування агропромислового сектору в умовах післявоєнного відновлення.....	189
<b>Бобошко С.О., Бражна Л.В.</b> Новації податкового законодавства в Україні.....	192
<b>Замрика І. В. Власюк Т. М.</b> Трансформація вищої освіти в умовах смарт-економіки .....	195
<b>Проскурович О. В.</b> Напрямки розвитку відкритих даних в Україні у воєнний час.....	197
<b>Мельник М.М.</b> Еволюція смарт-економіки в господарській діяльності підприємств України.....	199
<b>Закарлюка М.С., Бугас В.В.</b> Інвестиційно інноваційна діяльність підприємств в умовах повномасштабного вторгнення.....	201
<b>Попіль А.П., Іщук М. А.</b> Вплив міжнародної торгівлі на розвиток фармацевтичного ринку України.....	203
<b>Голуб Х.А., Іщук М. А.</b> Тенденції зовнішньоторговельних відносин України з країнами ЄС.....	206
<b>Полішко Т.Ю., Будякова О.Ю.</b> Перспективи інтеграції концепції смарт-економіки.....	208
<b>Мамро П.А., Будякова О.Ю.</b> Проблеми імплементации смарт-економіки в сучасні національні господарські системи.....	210
<b>Пригарська Д.М., Будякова О.Ю.</b> Перспективи розвитку смарт-економіки та біоекономіки України у післявоєнний період.....	212
<b>Вакеріна А.В., Будякова О.Ю.</b> Біоекономіка після війни: нові траєкторії для становлення України та глобального ринку.....	215
<b>Дмитренко А.С., Будякова О.Ю.</b> Імплементация смарт-економіки: досвід Сингапуру.....	217

<b>Бондаренко В.М., Будякова О.Ю.</b> Розвиток смарт-економіки в південній Кореї: стратегії, досягнення та вплив на економічний розвиток країни.....	219
<b>Піскун А.В., Будякова О.Ю.</b> Імплементация смарт-економіки в сучасні національні господарські системи: переваги та недоліки .....	221
<b>Лебедєв М.К.</b> Впровадження цифрових інновацій в системі управління закладом вищої освіти.....	223
<b>Бігуненко Є.А.</b> Смарт підприємства в період цифрової економіки.....	225
<b>Рогальчук Д.В.</b> Імплементация смарт-економіки в різних галузях.....	227
<b>Зелінська Є.Ю.</b> Digitalization of shadow economy of Ukraine.....	229
<b>Гусейнова Н.О., Будякова О.Ю.</b> Смарт-економіка як стратегічний напрямок розвитку сучасних національних господарських систем.....	231
<b>Заїка Д. А., Будякова О.Ю.</b> Особливості впровадження концепції смарт-економіки.....	233
<b>Боровик І. О., Кравченко К. М.</b> Смарт-підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства.....	235
<b>Дренін П.С., Мамієв М.В.</b> Смарт-оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності: інноваційний підхід до аналізу та стратегічного розвитку.....	238
<b>Ірнazarов Д.Т., Кобець О.П.</b> Розвиток смарт економіки в сучасних національних системах під впливом штучного інтелекту: тенденції, виклики та можливості.....	241
<b>Покальчук О.К., Герасименко Б. Р.</b> Імплементация смарт-економіки в сучасні страхові компанії.....	244
<b>Ратинська О.С., Перков С.О.</b> Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в епоху смарт-економіки під час воєнного стану.....	247
<b>Когут А.Л., Шацька З.Я.</b> Шляхи відновлення вітчизняної економіки в контексті смарт-спеціалізації.....	250
<b>Тесленко А.В., Шацька З.Я.</b> Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки.....	252
<b>Пузирьов С.О.</b> Механізм антикризового інноваційного управління бізнес-структурами в умовах післявоєнного відновлення.....	254
<b>Лісняк С.І.</b> Особливості реалізації інвестиційного потенціалу України в умовах воєнного стану.....	256

#### ПЛАТФОРМА 4

#### ПУБЛІЧНЕ ТА КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

<b>Алієв Т., Касич А.О.</b> Диджиталізація процесів управління проектами на підприємствах електронної промисловості.....	258
<b>Гураль Ю.С., Касич А.О.</b> Конкурентоспроможність підприємства і шляхи її забезпечення.....	261

<b>Сітайло В.Т., Касич А.О.</b> Планування в системі менеджменту у сучасних умовах.....	263
<b>Мошківська А.А., Касич А.О.</b> Характеристика підвищення мотивування в підприємницької діяльності.....	265
<b>Чмельова А.А., Касич А.О.</b> Цифровий менеджмент як механізм ефективної діяльності підприємства.....	267
<b>Чух Л.А., Касич А.О.</b> Збереження та розвиток трудового потенціалу підприємств в умовах війни.....	269
<b>Личко С.С., Моргулець О.Б.</b> Розвиток персоналу як стратегічний підхід до забезпечення якості обслуговування.....	272
<b>Корсуненко І.Г., Бондаренко С. М.</b> Процесний підхід до управління підприємством .....	274
<b>Терещенко Ю.С., Бондаренко С.М.</b> Управління креативною командою як інструмент досягнення конкурентних переваг підприємства.....	276
<b>Бондаренко В.В., Бондаренко С.М.</b> Модернізація організаційної структури управління підприємством.....	278
<b>Балашенко К.П., Цалко Т.Р.</b> Аналіз фінансового стану підприємства.....	280
<b>Сич Н.О., Цалко Т.Р.</b> Впровадження бізнес-процесів.....	285
<b>Панченко К.В., Цалко Т.Р.</b> Етапи розробки системи процесного управління.....	287
<b>Грищенко О., Цалко Т.Р.</b> Особливості менеджменту в оптовій торгівлі.....	290
<b>Шмай В.С., Цалко Т.Р.</b> Порівняння вимог до кандидата на державну службу в світових країнах та України.....	292
<b>Пашенко В.Р., Цалко Т.Р.</b> Управління товарною політикою на підприємстві.....	298
<b>Лисенко Д.П., Невмержицька С.М.</b> Ключові аспекти бренд-менеджменту.....	300
<b>Бондаренко Б.О., Невмержицька С.М.</b> Управління фінансовими ризиками на підприємстві.....	302
<b>Баннікова Д.С., Бугас Н.В.</b> Лідерські комунікації в управлінні організацією.....	304
<b>Коляда І.С., Бугас Н.В.</b> Вплив цифрового маркетингу на розвиток організацій України в умовах війни.....	306
<b>Мірошниченко А.В., Бугас Н.В.</b> Функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану.....	309
<b>Горошко І.В., Бугас Н.В.</b> Застосування ІТ-технологій в управлінні сучасною компанією.....	312
<b>Каліберда Є. С., Варганова О.В.</b> Аналіз управління персоналом.....	314
<b>Ілюхіна В.М., Варганова О.В.</b> Бізнес-планування в організації підприємницької діяльності.....	316
<b>Шкіренко С.В., Варганова О.В.</b> Аналіз управління персоналом.....	318

підприємства.....	
<b>Тимченко А.А., Варганова О.В.</b> Управління конфліктами на підприємстві.....	320
<b>Пастушко К.С., Варганова О. В.</b> Аналіз фінансового стану підприємства в системі менеджменту.....	322
<b>Беляєва А.О., Варганова О.В.</b> Особливості мотивації покоління пост-меленіалів.....	325
<b>Зуграва В.В., Варганова О.В.</b> Удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	327
<b>Кикоть К.А., Варганова О.В.</b> Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.....	329
<b>Лисак Є.М., Варганова О.В.</b> Поведінкові моделі прийняття управлінських рішень.....	331
<b>Руських А.С., Варганова О.В.</b> Формування кадрової політики підприємства.....	333
<b>Прис М.О., Варганова О.В.</b> Сучасні підходи до побудови систем електронного уряду.....	335
<b>Король О.Ю., Райковська І.Т.</b> Модель стратегічного управління прогнозування розвитку підприємств.....	337
<b>Кирилко Н.М.</b> Agile-менеджмент - гнучкий підхід управління у відновленні України.....	339
<b>Левченко К.В., Фірсова С. Г.</b> Організаційно-методичне забезпечення розвитку корпоративного брендингу компанії на ринку електричної енергії.....	342
<b>Жуков К.Д., Зубрицький А.І.</b> Проблеми митного регулювання під час переміщення деревини через митний кордон України.....	345
<b>Cherniavska O.D.</b> Integration of advanced technologies in brand management: ai, blockchain, nft, and vr/ar.....	347
<b>Максимович С. В.</b> Координація зусиль міжнародних партнерів у повоєнному відновленні України.....	349
<b>Засенко І.І.</b> Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності.....	352
<b>Щур О.В.</b> Роль цифрових технологій у впровадженні смарт-економіки: виклики та можливості.....	354
<b>Ейвазова Х., Бугас Н.В.</b> Стратегічне управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.....	357
<b>Гайова Д., Бугас Н.В.</b> Аналіз конкурентних переваг організацій в Україні.....	360
<b>Коляда І.С., Бугас Н.В.</b> Вплив цифрового маркетингу на розвиток організацій України в умовах війни.....	362
<b>Оніщук І., Бугас Н.В.</b> Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій.....	365
<b>Тарнавська Д., Бугас Н.В.</b> Імідж як основа успішного	

функціонування підприємства.....	367
----------------------------------	-----

**ПЛАТФОРМА 5**  
**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-**  
**КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В**  
**УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ВИМОГ ДО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

<b>Чернишов М. О., Левченко В. П.</b> Особливості системи управління безпекою акціонерного товариства «державний ощадний банк України» в умовах посилення вимог до фінансової безпеки в Україні...	370
<b>Апацький В. В.</b> Аналіз тенденцій розвитку фінансово-кредитної системи України в умовах глобальних викликів та воєнних загроз.....	372
<b>Буланцов І.В., Радіонова Н.Й.</b> Розвиток страхового ринку в умовах диджиталізації.....	374
<b>Фонталін Д.В., Радіонова Н.Й.</b> Проблеми та перспективи розвитку страхового сектору України в умовах посилення вимог до фінансової безпеки.....	376
<b>Чучкевич Д.Ю., Радіонова Н.Й.</b> Проблематика обліку основних засобів у сучасних економічних умовах.....	378
<b>Микитась М.Є., Радіонова Н.Й.</b> Нормативно-правове регулювання аудиторської діяльності в Україні .....	380
<b>Levkovets N.P.</b> Financial security of the company as a factor of tax stability.....	382
<b>Сілівончик А.В., Бунда О.М.</b> Оцінка фінансової безпеки підприємства.....	385
<b>Швидка В. А., Русіна Ю.О.</b> Управління валютними ризиками комерційних банків під час воєнного стану в Україні.....	387
<b>Смоляр М.В., Матюха М.М.</b> Організаційні аспекти планування внутрішнього аудиту товарів.....	390
<b>Гавриш А.В., Матюха М.М.</b> Проблеми і перспективи ведення управлінського обліку у сучасних умовах.....	392
<b>Стрижеус А І., Матюха М.М.</b> Організація інвентаризації готівкових коштів та відповідальність за порушення касової дисципліни.....	394
<b>Бондаренко Д.В., Черниш О.В.</b> Інноваційні моделі фінансування стартапів у контексті післявоєнного відновлення: іноземний досвід ....	396
<b>Стоянов О.О., Черниш О.В.</b> Оцінка стійкості банківської системи України в умовах воєнного часу.....	398
<b>Кадиров Е.Е., Швецов В. А.</b> Державне регулювання малого підприємництва.....	400
<b>Заєць Р.В., Віжукткін А.Г.</b> Моделювання прогнозування оборотних активів.....	402
<b>Пакош О.О., Віжукткін Д.Г.</b> Міграція населення: бібліографічний аналіз.....	405

<b>Богатир Д.С.</b> Управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	408
<b>Chernysh M.</b> The role of the smart specialization strategy in the development of the cluster movement in Ukraine.....	410

3. Agile-маніфест. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
4. United States Digital Service. The TechFAR handbook for procuring digital services using Agile processes. URL: <https://playbook.cio.gov/techfar/>
5. Agile-менеджмент. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Agile-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>
6. Agile methodology. Examples when to use it advantages and disadvantages. URL: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-use-it-advantages-and-disadvantages>.

УДК 339.138

Левченко К.В., здобувач освіти,  
Фірсова С. Г., науковий керівник: к.е.н., доц.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДИНГУ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ**

З ростом глобалізації та доступності продуктів і послуг, компаніям стає все важче відрізнитися від конкурентів, споживачі все більше цінують прозорість та автентичність, значний масив інформації, який кожного дня циркулює світом, збиває цільову аудиторію з пантелику, а найняти талановитих співробітників, професіоналів у своїй справі, які працювали би на благо організації, являє собою вкрай комплексне завдання. Саме задля вирішення наведених сучасних проблем компаніям необхідний розвиток їх брендингу. Дане поняття розуміється як процес надання певного значення конкретній організації, компанії, продукту або послугі, шляхом створення та формування бренду в уяві споживачів [2].

В свою чергу корпоративний брендинг являє собою цінний актив, який включає в себе бачення, основні цінності, імідж та дії компанії. Він сприяє збільшенню прибутковості та продажів, скороченню витрат і створенню унікальної позиції на ринку базування. Зокрема, корпоративний брендинг допомагає компаніям відрізнитися від конкурентів і формувати стабільний імідж своїх продуктів та послуг. Також ключовим аспектом в сучасному ринковому середовищі є побудова відносин зі зацікавленими сторонами та створення стабільного іміджу в їх свідомості [4].

З огляду на специфіку діяльності кожного підприємства, особливо його оточення, задля забезпечення стратегічного розвитку та конкурентної переваги в сучасному бізнес-середовищі, компаніям необхідно розвивати власну стратегію корпоративного бренду. Розглянемо розробку даного виду стратегії на основі структурних компонентів корпоративного брендингу (рис. 1).



Рис. 1. Основні етапи побудови стратегії побудова корпоративного бренду\*

\*розроблено автором на основі [1]

Отже, зі схеми випливає, що розробка стратегії корпоративного брендингу компанії складається з комплексних процесів її діяльності, які мають узгоджуватись між собою. В тому числі комплекс системи ідентичності бренду складається з таких компонентів, як візуальний (логотип, корпоративний стиль), комунікативний (назва бренду, формат усної комунікації), динамічний (ключові анімації візуальних аспектів, побудова інтерфейсу) та сенсорний (фірмова музика, аудіо) [1].

Зокрема, брендинг також поділяється на внутрішній – залучення співробітників до формування бренду компанії [8], та зовнішній – позиціонування організації на ринку, комунікація з клієнтами та інвесторами [9]. Задля дослідження брендингу на ринку електричної енергії, гарним прикладом нам буде слугувати діяльність з розвитку бренду ПрАТ «НЕК «Укренерго» – Національної енергетичної компанії, оператора системи передачі електроенергії України [7].

В цілому, внутрішній брендинг досліджуваної компанії зосереджений на створенні позитивного іміджу роботодавця перед головним його активом – співробітниками. До даного виду брендингу входять, в першу чергу, створення позитивної корпоративної культури всередині організації, затвердженої керівництвом компанії: Кодекс корпоративного управління, корпоративна соціальна відповідальність, інформаційна політика тощо. Метою їх впровадження є підвищення прозорості та швидкості прийняття рішень в Компанії, її стратегічний розвиток та ефективність інвестицій, захист економічних інтересів держави та орієнтація на людей, як головний капітал підприємства [5, 6].

Зовнішній брендинг «Укренерго» складається здебільшого з просування власного бренду та комунікацією зі зацікавленими сторонами: постійне оновлення елементів бренду (логотип, слоган, інтерфейс сайту та соціальних мереж тощо), інтеграцією Об'єднаної енергосистеми України (ОЕС) до ENTSO-E, участь в численних міжнародних організаціях, стабільна співпраця з постачальниками електроенергії, медіа тощо [7].

Задля можливості моніторингу та оцінки корпоративного брендингу монополістичної компанії на ринку електричної енергії, підприємству слід зосередитися на наступних головних показниках його ефективності [3]:

- Залежність зацікавлених сторін – допомагає оцінити, наскільки стратегія задовольняє потреби всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, інвесторів тощо;
- Фінансова цінність – аналіз фінансового впливу бренду на результати діяльності компанії, включаючи прибутки (збитки), витрати, та інші фінансові показники;
- Стратегічне становище – допомагає оцінити те, як бренд сприяє стратегічному позиціонуванню компанії на ринку та його унікальності.

Отже, розвиток корпоративного брендингу за сучасних ринкових умов є ключовим аспектом діяльності організацій, в тому числі і для монополістичних компаній на ринку електроенергії. Це допомагає залучити талановитих співробітників, підтримувати позитивний імідж компанії серед усіх зацікавлених сторін, а також забезпечує конкурентні переваги на ринку в цілому.

### Література

1. Власенко О. О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок / Власенко О. О. – К. : Проблеми науки. – 2007. – №2 –39-42 с.
2. Гуля Ю. В. Теоретико-методологічні засади брендингу та бренд-менеджменту підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 5(1). С. 229–235.
3. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Основні складові результативного функціонування стратегії корпоративного бренду. Приазовський економічний вісник. 2020. № 6 (23). С. 85-90.
4. Касич А. О., Рафальська І. В. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8533>
5. Кодекс етики НЕК «Укренерго» / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/compliance/kodeks-etyky/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/compliance/kodeks-etyky/)
6. Корпоративна соціальна відповідальність НЕК «Укренерго» / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/statut/kodeksy-ta-polityky/#1612366645364-8aa71147-4baf](https://ua.energy/pro_kompaniyu/statut/kodeksy-ta-polityky/#1612366645364-8aa71147-4baf)
7. Про компанію / [Електронний ресурс]// Офіційний сайт ПрАТ «НЕК Укренерго». - Режим доступу: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/)
8. Frook, J.E. Burnish your brand from the inside // B to B. – 2001. – Vol. 86. – pp.1–2.

9. Sullivan, S. The changing nature of careers: a review and research agenda // Journal of Management. – 1999. – Vol. 25. – pp. 457-75.

УДК 339.5

Жуков К. Д., здобувач освіти,  
Зубрицький А. І., науковий керівник, к. е. н  
Державний податковий університет

### **ПРОБЛЕМИ МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІД ЧАС ПЕРЕМІЩЕННЯ ДЕРЕВИНИ ЧЕРЕЗ МИТНИЙ КОРДОН УКРАЇНИ**

Негативні тенденції у екологічному секторі України є хронічним джерелом проблем для національної економіки. В умовах повномасштабної війни саме інтенсивні бойові дії стали ключовим чинником погіршення екології. Однак поряд з цим в Україні довгий час існує проблема неконтрольованої та незаконної вирубки лісів, а також реалізації відповідної продукції, у т.ч. на зовнішні ринки.

Ще в 2015 році Верховна Рада України внесла зміни до Закону України "Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів", якими було запроваджено тимчасову, строком на 10 років, заборону вивезення за межі митної території України у митному режимі експорту необроблених лісоматеріалів.

За початковим задумом ця норма мала врегулювати низку проблем, зокрема:

- 1) зупинити незаконну та безконтрольну вирубку українського лісу з подальшим його вивезенням за кордон;
- 2) посприяти відновленню екології та лісових насаджень, зокрема у гірській частині українських Карпат;
- 3) забезпечити сприятливі умови для розвитку вітчизняним деревообробним підприємствам завдяки збільшенню внутрішнього ресурсу ділової деревини.

Мораторій на експорт лісу-кругляку дійсно збільшив сировинну базу для українських підприємств та був одним із важливих чинників зростання деревообробної галузі упродовж 2016-2018 років [1]. Однак запровадження мораторію на експорт кругляку стало причиною торговельної суперечки між Україною та ЄС щодо невідповідності цього інструменту статті 35 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [2], яка була підтверджена у 2020 році міжнародним арбітражем. З іншого боку, цей інструмент не був успішним з точки зору подолання незаконних вирубок та контрабанди лісу-кругляку з України. Зокрема, лише на Рівненщині за 2023 було зареєстровано 276 кримінальних проваджень за фактами незаконної вирубки лісу та скерували до суду 45 таких справ [3]. З іншого боку, за оцінками експертів Інституту



## Додаток В

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «НАЦІОНАЛЬНА  
ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»

Консолідований звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2021 року (Баланс)

У тисячах українських гривень

	Примітки	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
<b>АКТИВИ</b>				
<b>Необоротні активи</b>				
Основні засоби	7	55 513 278	55 141 942	44 309 629
Нематеріальні активи	8	698 351	393 245	340 800
Відстрочені податкові активи	29	1 821 749	1 866 954	1 843 923
Інші необоротні активи		49 107	53 390	44 455
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>58 082 485</b>	<b>57 455 531</b>	<b>55 877 942</b>
<b>Оборотні активи</b>				
Запаси		286 493	244 187	268 381
Торгова дебіторська заборгованість	9	16 373 605	10 656 411	3 927 933
Передоплати видані	10	818 607	171 525	826 550
Інша дебіторська заборгованість		80 097	23 747	11 346
Передоплата з податку на прибуток		36	36	36
Податки до відшкодування, окрім податку на прибуток	11	2 995 823	26 341	3 545
Витрати майбутніх періодів		66 391	24 862	30 133
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	10 355 609	2 966 702	2 951 240
Інші оборотні активи	13	3 547 168	6 280 106	473 057
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>34 523 829</b>	<b>20 393 917</b>	<b>8 519 488</b>
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>		<b>92 606 314</b>	<b>77 849 448</b>	<b>64 397 430</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>				
Статутний капітал	14	37 160 209	37 160 209	37 160 209
Ефект корпоратизації	14	(35 933 854)	(35 933 854)	(35 933 854)
Резерв переоцінки		25 657 936	25 668 547	25 679 863
Резервний капітал	14	100 262	93 205	93 205
Непокритий збиток		(17 001 582)	(17 029 143)	10 460 155
<b>ВСЬОГО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>		<b>9 982 971</b>	<b>9 958 964</b>	<b>37 459 578</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>				
<b>Довгострокові зобов'язання</b>				
Кредити та позики	15	40 472 987	12 343 711	4 627 263
Забезпечення з виплат працівникам	16	707 002	648 502	551 432
Цільове фінансування	17	1 548 965	1 044 489	981 996
Інші довгострокові зобов'язання		178 576	135 440	139 394
<b>Всього довгострокових зобов'язання</b>		<b>42 907 530</b>	<b>14 172 142</b>	<b>10 486 836</b>
<b>Поточні зобов'язання</b>				
Кредити та позики	15	7 934 238	5 481 442	8 361 533

Торгова кредиторська заборгованість	18	27 688 173	47 313 669	4 732 452
Аванси отримані	19	2 930 235	205 254	931 621
Інша кредиторська заборгованість		122 285	119	303
Заборгованість з податку на прибуток		697	10 410	-
Заборгованість з податків, окрім податку на прибуток		20 304	150	1 174 926
Забезпечення	20	600 515	461 431	846 707
Доходи майбутніх періодів	17	47 169	21 917	64 724
Інші поточні зобов'язання	21	372 197	223 950	338 750
<b>Всього поточних зобов'язань</b>		<b>39 715 813</b>	<b>53 718 342</b>	<b>16 451 016</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>		<b>82 623 343</b>	<b>67 890 484</b>	<b>16 451 016</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>92 606 314</b>	<b>77 849 448</b>	<b>64 397 430</b>

\*Розроблено автором на основі джерел [22, 23, 51]

Додаток Г

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «НАЦІОНАЛЬНА  
ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»

Консолідований звіт прибутки або збитки та інший сукупний дохід за рік, який  
закінчився 31 грудня 2021 року

*У тисячах українських гривень*

	Примітки	2021	2020	2019
Дохід від реалізації товарів та послуг	22	71 089 001	58 249 460	26 328 179
Собівартість реалізації товарів та послуг	23	(70 143 583)	(83 199 376)	(20 275 926)
<b>Валовий прибуток/ (збиток)</b>		<b>945 418</b>	<b>(24 949 916)</b>	<b>6 052 253</b>
Інші операційні доходи	24	1 772 977	148 704	553 381
Адміністративні витрати	25	(901 825)	(892 831)	(577 262)
Інші операційні витрати	26	(528 241)	(4 149 754)	(6 079 908)
<b>Прибуток/ (збиток) від операційної діяльності</b>		<b>1 288 329</b>	<b>(29 843 797)</b>	<b>(51 536)</b>
Фінансові доходи	27	691 226	203 913	2 707 962
Фінансові витрати	28	(1 805 047)	(3 889 673)	(345 004)
<b>Прибуток/ (збиток) до оподаткування</b>		<b>174 508</b>	<b>(33 529 557)</b>	<b>2 311 422</b>
Витрати/ (дохід) з податку на прибуток	29	(45 476)	6 031 239	(454 031)
<b>ПРИБУТОК/ (ЗБИТОК) ЗА ПЕРІОД</b>		<b>129 032</b>	<b>(27 498 318)</b>	<b>1 857 391</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>				
Уцінка основних засобів		-	(3 410)	31 256 826
Переоцінка забезпечення з виплат працівникам	16	22 011	(13 004)	-
<b>Інший сукупний дохід/ (збиток) за період</b>		<b>22 011</b>	<b>(16 414)</b>	<b>25 500 115</b>
<b>СУКУПНИЙ ДОХІД/ (ЗБИТОК) ЗА ПЕРІОД</b>		<b>151 043</b>	<b>(27 514 732)</b>	<b>27 357 506</b>

\*Розроблено автором на основі джерел [22, 23, 51]

Додаток Д

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року

У тисячах українських гривень

	Примітки	2021	2020	2019
<b>РУХ КОШТІВ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
<b>Надходження від:</b>				
Реалізації товарів та послуг		70 774 619	52 896 440	13 144 729
Повернення податків і зборів		20 000	2 775	784
Цільового фінансування		61 135	83 146	173 937
Авансів від покупців і замовників		9 104 317	2 635 249	11 329 790
Повернення передоплат виданих		626	3 925	9 098
Відсотків за залишкам коштів на поточних рахунках		161 247	213 981	375 111
Боржників неустойки (штрафів, пені)		216 918	13 353	10 582
Операційної оренди		1 492	1 626	2 079
Інші надходження		542 058	317 301	701 212
<b>Витрачання на оплату:</b>				
Товарів (робіт, послуг)		(84 225 905)	(45 594 859)	(15 172 168)
Праці		(2 340 905)	(2 086 484)	(1 861 854)
Відрахувань на соціальні заходи		(587 414)	(540 199)	(453 192)
Зобов'язань з податків і зборів:		(842 052)	(3 502 327)	(3 023 463)
Зобов'язань з податку на прибуток		(10 752)	(677 640)	(984 827)
Зобов'язань з податку на додану вартість		(198 700)	(2 273 587)	(1 548 499)
Зобов'язань з інших податків і зборів		(632 600)	(551 100)	(490 137)
Передоплат виданих		(1 991 964)	(478 588)	(258 499)
Повернення авансів отриманих		(2 609 000)	(59 874)	(8 011)
Інші витрачання		(1 638 531)	(574 678)	(423 478)
<b>Чисті грошові кошти (використані в)/ отримані від операційної діяльності</b>		<b>(13 353 359)</b>	<b>(3 330 787)</b>	<b>(4 546 657)</b>
<b>РУХ КОШТІВ ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		(2 173 665)	(1 732 055)	(2 360 796)
<b>Чисті грошові кошти використані в інвестиційній діяльності</b>		<b>(2 173 665)</b>	<b>(1 732 055)</b>	<b>(2 360 796)</b>
<b>РУХ КОШТІВ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
Надходження від кредитів	33	26 689 546	1 045 415	868 421
Погашення кредитів та позик	33	(2 207 885)	(1 657 519)	(1 386 800)
Сплата дивідендів	33	-	(559 229)	(498 041)

Сплата відсотків за кредитами та позиками	33	(1 564 555)	(520 006)	(495 803)
Інші платежі	33	(5 302)	(5 962)	(6 701)
<b>Чисті грошові кошти отримані від/ (використані) у фінансової діяльності</b>		<b>22 911 804</b>	<b>(1 697 301)</b>	<b>(1 518 924)</b>
<b>Чисте збільшення/ (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>7 384 780</b>	<b>(98 569)</b>	<b>666 937</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду</b>	12	<b>2 966 702</b>	<b>2 951 240</b>	<b>2 324 418</b>
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		4 127	114 031	40 115
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду</b>		<b>10 355 609</b>	<b>2 966 702</b>	<b>2 951 240</b>
<b>НЕГРОШОВІ ОПЕРАЦІЇ</b>				
Оплата придбання основних засобів та нематеріальних активів банком-кредитором	33	1 440 621	1 969 497	1 011 437
Оплата кредиторської заборгованості ДП «Гарантований покупець» по ПСО ВДЕ банком-кредитором	33	5 000 000	-	-

\*Розроблено автором на основі джерел [22, 23, 51]

Додаток Е

Аналіз динаміки та структури активів і пасивів НЕК «Укренерго» за 2019-2021 рр.

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
<b>Всього активи</b>	<b>13 452 018,00</b>	<b>14 756 866,00</b>	<b>120,89</b>	<b>118,96</b>
<b>Необоротні активи</b>	1 577 589,00	626 954,00	102,82	101,09
% до всіх активів	-12,97%	-11,08%		
<b>Оборотні активи</b>	11 874 429,00	14 129 912,00	239,38	169,28
% до всіх активів	12,97%	11,08%		
<b>Запаси</b>	- 24 194,00	42 306,00	90,99	117,33
% до оборотних активів	-1,95%	-0,37%		
<b>Дебіторська заборгованість</b>	6 085 854,00	6 420 626,00	227,70	159,17
% до оборотних активів	-2,73%	-3,18%		
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти</b>	15 462,00	7 388 907,00	100,52	349,06
% до оборотних активів	-20,09%	15,45%		
<b>Інші оборотні активи</b>	5 807 049,00	- 2 732 938,00	1327,56	56,48
% до оборотних активів	25,24%	-20,52%		
<b>Всього пасиви</b>	<b>13 452 018,00</b>	<b>14 756 866,00</b>	<b>120,89</b>	<b>118,96</b>
<b>Власний капітал</b>	-27 500 614,00	24 007,00	26,59	100,24
% до всіх пасивів	-45,38%	-2,01%		
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	3 685 306,00	28 735 388,00	135,14	302,76
% до всіх пасивів	1,92%	28,13%		
<b>Поточні зобов'язання</b>	37 267 326,00	-14 002 529,00	326,54	73,93
% до всіх пасивів	43,46%	-26,12%		

\*Розроблено автором

Додаток Є

Перевірка альтернатив на належність множині Еджворта-Парето

<b>*Відносно альтернативи V1*</b>						
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>
V <sub>2</sub>	4,00	2,00	2 300,00	-7,00	-0,90	0,30
V <sub>3</sub>	2,00	1,00	-1 200,00	-5,00	-0,30	-0,30
V <sub>4</sub>	-4,00	5,00	2 800,00	-10,00	-1,70	0,10
V <sub>5</sub>	-11,00	-1,00	-1 300,00	-9,00	-0,50	-0,60
V <sub>6</sub>	6,00	-2,00	300,00	-3,00	-1,00	0,50
V <sub>7</sub>	3,00	3,00	-900,00	-4,00	-0,20	0,20
<b>*Відносно альтернативи V2*</b>						
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>
V <sub>3</sub>	-2,00	-1,00	-3 500,00	2,00	0,60	-0,60
V <sub>4</sub>	-8,00	3,00	500,00	-3,00	-0,80	-0,20
V <sub>5</sub>	-15,00	-3,00	-3 600,00	-2,00	0,40	-0,90
V <sub>6</sub>	2,00	-4,00	-2 000,00	4,00	-0,10	0,20
V <sub>7</sub>	-1,00	1,00	-3 200,00	3,00	0,70	-0,10
<b>*Відносно альтернативи V3*</b>						
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>
V <sub>4</sub>	-58400	-1,11	-7110000	-3740000	-2	-2
V <sub>5</sub>	-36792	1,12	-10130000	-6000000	-6	-4
V <sub>6</sub>	-20200	0,29	-5505000	-1500000	-3	-1
V <sub>7</sub>	-73000	-1,82	370000	5500000	-2	1
<b>*Відносно альтернативи V4*</b>						
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>
V <sub>5</sub>	-7,00	-6,00	-4100,00	1,00	1,20	-0,70
V <sub>6</sub>	10,00	-7,00	-2500,00	7,00	0,70	0,40
V <sub>7</sub>	7,00	-2,00	-3700,00	6,00	1,50	0,10
<b>*Відносно альтернативи V5*</b>						
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>
V <sub>6</sub>	17,00	-1,00	1600,00	6,00	-0,50	1,10
V <sub>7</sub>	14,00	4,00	400,00	5,00	0,30	0,80
<b>*Відносно альтернативи V6*</b>						
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>
V <sub>7</sub>	-3,00	5,00	-1200,00	-1,00	0,80	-0,30

\*Розроблено автором

Додаток Ж

Визначення кращої альтернативи методом COPRAS

<b>Вихідні дані (сума за критеріями)</b>						
	<b>ІСД</b>	<b>ЧЗБМ</b>	<b>ОВ</b>	<b>КРП</b>	<b>УБЦК</b>	<b>РЕСБ</b>
<b>V<sub>1</sub></b>	79	11	16 200	20	9	8
<b>V<sub>2</sub></b>	83	13	18 500	13	8	8
<b>V<sub>3</sub></b>	81	12	15 000	15	9	8
<b>V<sub>4</sub></b>	75	16	19 000	10	8	8
<b>V<sub>5</sub></b>	68	10	14 900	11	9	7
<b>V<sub>6</sub></b>	85	9	16 500	17	8	8
<b>V<sub>7</sub></b>	82	14	15 300	16	9	8
<b>Σ</b>	<b>553</b>	<b>85</b>	<b>115400</b>	<b>102</b>	<b>59,8</b>	<b>54,8</b>
<b>Нормалізована таблиця рішень</b>						
	<b>ІСД</b>	<b>ЧЗБМ</b>	<b>ОВ</b>	<b>КРП</b>	<b>УБЦК</b>	<b>РЕСБ</b>
<b>V<sub>1</sub></b>	0,1429	0,1294	0,1404	0,1961	0,1538	0,1423
<b>V<sub>2</sub></b>	0,1501	0,1529	0,1603	0,1275	0,1388	0,1478
<b>V<sub>3</sub></b>	0,1465	0,1412	0,1300	0,1471	0,1488	0,1369
<b>V<sub>4</sub></b>	0,1356	0,1882	0,1646	0,0980	0,1254	0,1442
<b>V<sub>5</sub></b>	0,1230	0,1176	0,1291	0,1078	0,1455	0,1314
<b>V<sub>6</sub></b>	0,1537	0,1059	0,1430	0,1667	0,1371	0,1515
<b>V<sub>7</sub></b>	0,1483	0,1647	0,1326	0,1569	0,1505	0,1460
<b>Розрахунок значення (w*r)</b>						
	<b>ІСД (+)</b>	<b>ЧЗБМ (+)</b>	<b>ОВ (-)</b>	<b>КРП (+)</b>	<b>УБЦК (+)</b>	<b>РЕСБ (+)</b>
<b>V<sub>1</sub></b>	0,0311	0,0168	0,0140	0,0353	0,0308	0,0242
<b>V<sub>2</sub></b>	0,0326	0,0199	0,0160	0,0229	0,0278	0,0251
<b>V<sub>3</sub></b>	0,0318	0,0184	0,0130	0,0265	0,0298	0,0233
<b>V<sub>4</sub></b>	0,0295	0,0245	0,0165	0,0176	0,0251	0,0245
<b>V<sub>5</sub></b>	0,0267	0,0153	0,0129	0,0194	0,0291	0,0223
<b>V<sub>6</sub></b>	0,0334	0,0138	0,0143	0,0300	0,0274	0,0257
<b>V<sub>7</sub></b>	0,0322	0,0214	0,0133	0,0282	0,0301	0,0248

\*Розроблено автором

Розрахунок значення ( $w \cdot r$ )

	<b>S+</b>	<b>S-</b>	<b>1/S-</b>
<b>V<sub>1</sub></b>	0,1381	0,0140	71,2346
<b>V<sub>2</sub></b>	0,1283	0,0160	62,3784
<b>V<sub>3</sub></b>	0,1297	0,0130	76,9333
<b>V<sub>4</sub></b>	0,1212	0,0165	60,7368
<b>V<sub>5</sub></b>	0,1129	0,0129	77,4497
<b>V<sub>6</sub></b>	0,1304	0,0143	69,9394
<b>V<sub>7</sub></b>	0,1368	0,0133	75,4248
<b>Σ</b>		<b>0,1000</b>	<b>494,0970</b>

\*Розроблено автором

Розрахунок величини  $Z$  та її ранжування

	<b>Z+</b>	<b>Z-</b>	<b>Z</b>	<b>Ранг</b>
<b>V<sub>1</sub></b>	0,1381	0,0144	<b><u>0,1526</u></b>	<b>1</b>
<b>V<sub>2</sub></b>	0,1283	0,0126	0,1410	5
<b>V<sub>3</sub></b>	0,1297	0,0156	<b>0,1453</b>	<b>3</b>
<b>V<sub>4</sub></b>	0,1212	0,0123	0,1335	6
<b>V<sub>5</sub></b>	0,1129	0,0157	0,1285	7
<b>V<sub>6</sub></b>	0,1304	0,0142	0,1445	4
<b>V<sub>7</sub></b>	0,1368	0,0153	<b>0,1521</b>	<b>2</b>

\*Розроблено автором

## АНОТАЦІЯ

**Левченко К.В. Організаційно-методичне забезпечення розвитку корпоративного бренду підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-професійної програми “Менеджмент організацій і адміністрування”, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є узагальнення теоретичних та методичних основ розвитку корпоративного бренду підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення корпоративного брендингу ПрАТ «НЕК «Укренерго» на ринку електричної енергії.

Дана магістерська робота спрямована на систематизацію наукових підходів до трактування поняття корпоративного брендингу, ролі бренду в системі стратегічного управління підприємством, вивчення зв'язку між корпоративним брендом та репутацією компанії. Проведено комплексну діагностику корпоративного бренду НЕК «Укренерго», включаючи дослідження та оцінювання його основних складових шляхом побудови матриці ідентифікації корпоративного бренду, а також детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Висвітлено стратегії HR-бренду компанії та політики корпоративної соціальної відповідальності з можливостями їх покращення на основі якісного аналізу. За допомогою застосування методів багатокритерійного аналізу альтернатив визначено основні напрями розвитку корпоративного бренду досліджуваного підприємства та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення управління його розвитком в НЕК «Укренерго».

**Ключові слова:** корпоративний бренд, брендинг, стратегія розвитку бренду, бренд роботодавця, методи багатокритерійного аналізу альтернатив, корпоративна соціальна відповідальність, оцінювання бренду, матриця ідентифікації корпоративного бренду, якісний аналіз, ціннісна пропозиція для працівників.

## SUMMARY

**Levchenko Kateryna, V. Organizational and methodological support for developing the enterprise's corporate brand.** – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of thesis is to summarize the theoretical and methodological framework for the development of the corporate brand of an enterprise and to develop practical recommendations for improving the corporate branding of PrJSC NPC Ukrenergo in the energy market.

This master's thesis aims to systematize scientific approaches to the interpretation of the concept of corporate branding, the role of the brand in the system of strategic management of the enterprise, and to find the connection between the corporate brand and the company's reputation. A comprehensive diagnostic of the corporate brand of NPC Ukrenergo was carried out, including the research and evaluation of its main components by building a corporate brand identification matrix, as well as a detailed analysis of the external and internal environment of the company. The article highlights the company's HR-brand strategy and corporate social responsibility policy with opportunities for their improvement based on qualitative analysis. By applying the methods of multi-criteria analysis of alternatives, the main directions of development of the corporate brand of the researched enterprise are identified and practical recommendations for improving the management of its development in NPC Ukrenergo are formed.

**Keywords:** corporate brand, branding, brand development strategy, employer brand, methods of multi-criteria analysis of alternatives, corporate social responsibility, brand evaluation, corporate brand identification matrix, qualitative analysis, employees' value proposition.