

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: *«Формування бренду роботодавця
(на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго»)»*

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю
073 Менеджмент
Хмільовська Л. В.

Керівник: завідувач кафедри, кандидат
економічних наук, доцент
Захаркевич Н. П.

Рецензент: заступник директора з
управління персоналом
АТ «Хмельницькобленерго»
Гаврилюк В. В.

Анотація

Хмільовська Л.В. Формування бренду роботодавця (на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 80 с.

Розглянуто сутність поняття «бренду роботодавця». Виокремлено ключові складові елементи HR-брендингу. Охарактеризовані погляди різних авторів на сучасні моделі становлення іміджу підприємства на ринку праці.

Досліджено практичні аспекти формування HR-бренду АТ «Хмельницькобленерго». Здійснено оцінювання рівня бренду роботодавця: проаналізовано систему фінансових і нематеріальних заохочень працівників, обчислено техніко-економічні показники функціонування, показники та коефіцієнти руху кадрів, проведено опитування поточних працівників щодо ефективності HR-брендингових операцій.

Проведений SWOT-аналіз іміджевої діяльності Товариства, що дозволив визначити напрямки вдосконалення бренду роботодавця та став основою для створення стратегії з розвитку внутрішнього та зовнішнього HR-бренду енергетичної компанії. Запропоновано приділити увагу блогу у соціальних мережах, сайтам розміщення вакансій та вкладці «Кар'єра» на офіційній сторінці компанії, налагодити співпрацю з навчальними закладами та зосередитись на оптимізації процесів на кожній стадії взаємодії з колишніми, поточними чи потенційними працівниками.

Ключові слова: брендинг роботодавця, HR-бренд, ціннісна пропозиція роботодавця, кадри, енергорозподільча компанія, процес формування іміджу на ринку праці.

Summary

Khmilovska L.V. Formation of the employer brand (based on the materials of the JSC “Khmelnyskoblenenergo”). Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 80 p.

The essence of the concept of "employer brand" is considered. The key components of HR branding are highlighted. The views of various authors on modern models of the formation of the image of the enterprise in the labor market are characterized.

The practical aspects of forming the HR brand of JSC "Khmelnyskoblenenergo" were studied. Evaluation of the level of the employer's brand was carried out.

A SWOT analysis of the Company's image activity was carried out, which made it possible to determine the directions for improving the employer's brand and became the basis for creating a strategy for the development of the internal and external HR brand of the energy company. It is suggested to pay attention to the blog in social media, job posting sites and the "Career" tab on the company's official page, establish cooperation with educational institutions and focus on optimizing processes at each stage of interaction with former, current or potential employees.

Key words: Employer Branding, HR-brand, Employer Value Proposition, personnel, energy distribution company, image formation process in the labor market.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	9
1.1. Сутність та базові елементи бренду роботодавця	9
1.2. Сучасні моделі формування бренду роботодавця	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»	19
2.1. Дослідження процесу формування бренду роботодавця на підприємстві .	19
2.2. Сучасна оцінка бренду роботодавця	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»	40
3.1. Напрями вдосконалення процесу формування бренду роботодавця в зовнішньому середовищі енергорозподільчої компанії.....	40
3.2. Розвиток процесів HR-брендингу для внутрішнього середовища підприємства.....	49
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	68

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- EB – Employer Branding (з англ. бренд роботодавця);
- HR – Human Resources (з англ. трудові ресурси);
- EVP – Employer Value Proposition (з англ. ціннісна пропозиція роботодавця);
- CSR – Corporate social responsibility (з англ. соціальна відповідальність бізнесу);
- АТ – акціонерне товариство;
- ВАТ – відкрите акціонерне товариство;
- РЕМ – район електричних мереж;
- ДВЕМ – Департамент високовольтних електромереж;
- ОСР – оператор системи розподілу;
- КЗпП – Кодекс законів про працю України;
- КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;
- ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;
- ДОМ – дитяче оздоровче містечко;
- НЛК СП – навчально-лікувальний комплекс санаторій-профілакторій;
- ДНЗ – дитячий навчальний заклад;
- МОЗ – Міністерство охорони здоров'я України;
- МОН – Міністерство освіти і науки України;
- САWI – Computer-assisted web interviewing (з англ. віддалене Інтернет-опитування).

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство прагне бути конкурентоспроможним і для цього потребує найкращих спеціалістів. Одним із способів ведення війни за таланти на сучасному ринку праці є формування якомога сильнішого і переконливішого бренду роботодавця, що дозволяє не лише привабити потрібних кандидатів, але й стимулювати вже залучений персонал. А це, у свою чергу, призводить до досягнення спільних цілей працівників та організації.

Обрана тематика постійно актуалізується та користується все сильнішою популярністю серед власників бізнесу, менеджерів, HR-спеціалістів, маркетологів, дослідників і науковців. Це зумовлено безперервною боротьбою компаній за статус лідера на ринку праці та динамічним збільшенням кількості підприємницьких структур – не тільки провідних і відомих, а й невеликих, з різних видів економічної діяльності, – для яких HR-брендинг стає важливою частиною загальної стратегії.

Проблемою, що потребує вирішення, є виокремлення EB-заходів на ринку праці та характеристик, якими повинна володіти організація, щоб її позитивно сприймали потенційні, теперішні, колишні працівники, споживачі, партнери та інші зацікавлені сторони.

Проблемі формування бренду роботодавця присвячена низка праць відомих зарубіжних науковців, серед яких можна назвати: С. Барроу й Т. Амблера [54], К. Бекхауса та С. Тікоо [55], Г. Мартіна [60], М. Козловського [59], Р. Мослі [63, 64], П. Бурке [56], та інших. Крім того, досліджуваній проблематиці присвячені наукові праці таких вітчизняних авторів як: С. Мокіної [28, 27, 25, 26], С. Цимбалюк [52], Філановського О [46], І. Федулової [24, 45], О. Сардак [37], М. Джулай [6, 45] тощо. Однак через новизну EB-концепції ступінь вивчення проблеми все ще залишається недостатнім. Це пов'язано з недослідженням окремих питань щодо впливу брендингу на ринку праці на загальні результати діяльності компанії, методики генерування ціннісної

пропозиції (EVP), сегментації цільової аудиторії при впровадженні EB-стратегії, розробки плану внутрішніх і зовнішніх HR-заходів та імплементації в практику управління персоналом.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних й практичних аспектів оцінювання та формування бренду роботодавця а також розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесу HR-брендинг енергорозподільчої компанії.

Досягнення поставленої цілі зумовило необхідність створення та вирішення переліку наступних **завдань**:

- визначити сутність та базові елементи бренду роботодавця;
- описати сучасні моделі формування бренду роботодавця;
- дослідити процес формування бренду роботодавця у АТ «Хмельницькобленерго»;
- оцінити сучасний стан бренду роботодавця компанії;
- визначити напрями вдосконалення процесу формування бренду роботодавця в енергорозподільчій компанії;
- розробити систему заходів HR-брендингу для внутрішнього середовища підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування бренду роботодавця енергорозподільчої компанії.

Предметом – теоретико-практичні аспекти удосконалення процесу формування бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго».

Методи дослідження. Методичною основою магістерської роботи стали теоретичні й практичні напрацювання зарубіжних та вітчизняних вчених, загальнонаукові принципи реалізації комплексних досліджень. Конкретні результати дослідження отримано за допомогою загальних і спеціальних методів, таких як: узагальнення, діалектичний та структурно-логічний аналіз (при вивченні сутності брендингу роботодавця та упорядкуванні ключових елементів його формування); порівняльного аналізу (при аналізі підходів до моделей становлення іміджу Товариства на ринку праці); системно-ситуаційний,

статистичний і теоретико-економічний (при визначенні поточного стану бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго»); CAWI (при проведенні опитування працівників підприємства щодо ефективності HR-брендингових операцій); SWOT-аналіз (при ідентифікації напрямків вдосконалення ЕВ-діяльності організації). Обробка інформації здійснювалася з використанням засобів комп'ютерної техніки.

Апробація результатів дослідження. Окремі пропозиції автора, викладені в магістерській роботі, були оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (7 грудня 2021 року, м. Київ) [50], VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції молодих учених та студентів «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (18 листопада 2021 року, м. Умань) [48] та Щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти присвяченій 30-річчю Хмельницького університету управління та права ім. Л. Юзькова (6 травня 2022 року, м. Хмельницький) [49].

Інформаційною базою стали законодавчі та нормативні акти у сфері HR-брендингу підприємств, монографії, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, статистична звітність АТ «Хмельницькобленерго».

Практична значущість магістерської роботи полягає в опрацюванні автором практичних рекомендацій АТ «Хмельницькобленерго» щодо формування бренду роботодавця, які слугують основою для створення системи заходів щодо покращення HR-брендингових процесів в зовнішньому оточенні та у внутрішньому середовищі компанії. Розроблені рекомендації можуть знайти практичну реалізацію в діяльності підприємства.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, переліку умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 75 найменувань та 6 додатків. Загальний обсяг – 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Сутність та базові елементи бренду роботодавця

Бренд роботодавця, тобто формування іміджу організації на ринку праці, є відносно новим напрямом діяльності у сфері менеджменту. Однак розробка даної концепції стрімко набуває такого ступеня глобальної популярності, що сьогодні є невід'ємною частиною бізнес-стратегії більшості провідних компаній.

Бренд – поняття абстрактне, що не становить конкретного предмету, продукту, послуги чи цілої організації. Яцек Погожельський визначає цей термін як сукупність почуттів, переконань, цінностей, асоціацій, які виникають у підсвідомості людини під впливом різних факторів. Йдеться про досвід попередньої взаємодії, спосіб, якість комунікацій, ідентичність та унікальність [3, с. 1]. Винятковою властивістю бренду є здатність з'єднувати між собою клієнтів, працівників, партнерів та інші зацікавлені сторони через спільні погляди, ідеї та емоції, які ним викликані.

Беручи до уваги сучасну та майбутню важливість створення цінності підприємства й активне зростання значущості нематеріальних активів в економіці знань, бренд посів чільне місце в діяльності фірм-лідерів або тих, хто в перспективі має намір отримати це звання [5, с. 233]. З огляду на численні переваги, постала одна з наймолодших на теперішній час концепція формування бренду роботодавця або, як її часто називають, іміджу, репутації на ринку праці. Тотожним, але вже зрозумілим у міжнародному суспільстві, поняттям є Employer Branding (EB) та HR-бренд.

Виникнення цього наукового терміну датується 1996 роком, коли він вперше був опублікований та трактований в статті Саймона Барроу та Тіма Амблера. Заявлена там дефініція зацікавила багатьох дослідників, підприємців, часто цитувалась тоді і не втратила актуальності досі. Основоположники

визначили бренд роботодавця як сукупність функціональних, економічних і психологічних переваг, що пов'язані з працевлаштуванням і легко асоціюються з компанією [54, с. 187]. Однак у деяких літературних джерелах початком формування концепції вважається 2001 рік за участі фірми McKinsey.

Одним з найбільш відомих вважається визначення М. Козловського. Він стверджує: бренд роботодавця охоплює весь спектр заходів, які реалізуються організацією, спрямовані на поточних і потенційних працівників та націлені на створення іміджу привабливого роботодавця [59, с. 13]. З цього випливає: Employer Branding однаково стосується як внутрішніх так і зовнішніх аспектів діяльності підприємства в залежності від цільової аудиторії кожного заходу.

Внутрішня складова іміджу роботодавця, також відома як підхід «inside-out» — це комплекс заходів, спрямованих на створення унікальної системи управління, яка забезпечить високий рівень задоволеності співробітників, що, у свою чергу, призводить до підвищення цінності HR та інших ресурсів [68, с. 173]. Основу іміджу становить ціннісна пропозиція роботодавця (Employer Value Proposition – EVP), що складається з переваг і заохочень для працівників, які роботодавець готовий запропонувати в обмін на їхню професійну компетентність, продуктивність і досвід [51, с. 209].

EVP завжди формується з двох паралельних частин: матеріальної та нематеріальної. Перша включає гідну оплату праці, систему премій, соціальний пакет (забезпечення медичного страхування, фінансування харчування, паркування, оплата палива, новорічні подарунки дітям, різноманітні корпоративні знижки на навчання, спорт, поїздки та відпочинок, а також на придбання продукції компанії). До другої групи відносяться умови професійного та особистісного розвитку, різноманітне навчання співробітників, можливість розвитку кар'єри, реалізації творчого потенціалу [44, с. 712]. Діяльність EB, що належить до нематеріальної складової та націлена всередину компанії, тісно переплітається з унікальною організаційною культурою. Зв'язок проявляється у формі філософії, політики компанії, її норм, цінностей, місії та зосереджується, насамперед, на створенні дружньої робочої атмосфери [69, с. 16]. Високі

зарплати завжди виглядають привабливо і привертають увагу до підприємства, але для великої кількості працівників першочерговими стають інші елементи ціннісної пропозиції, не пов'язані з фінансами. Ключовим завданням роботодавця є дотримання правильного балансу між матеріальними та негрошовими компонентами, формування свого EVP – унікального, переконливого і придатного для бізнесу та людей, яким адресується.

Річард Мослі запропонував визначення, згідно з яким імідж на ринку праці сприймається як сума ключових характеристик, які теперішні, майбутні та колишні працівники ототожнюють з організацією як робочим місцем, таких як економічні, функціональні чи психологічні переваги [64, с.4]. До економічних переваг належить розмір заробітної плати та додаткові виплати. Функціональні переваги пов'язані з особистим розвитком, навчанням і можливістю набуття нових навичок; психологічні включають відчуття ідентичності, статусу та приналежності до компанії. Але діяльність ЕВ орієнтована не лише на співробітників, а й спрямована на всі зацікавлені сторони компанії.

Позиціонування фірми в її оточенні відбувається завдяки формуванню зовнішнього бренду роботодавця, також відомого як підхід «outside-in». Існує дві категорії, які включають діяльність, спрямовану за межі організації: іміджева та рекрутингова. Ініціативи щодо репутації реалізуються задля підвищення обізнаності аудиторії про компанію та її ціннісну пропозицію. Доцільним рішенням буде трансляція всіх переваг працевлаштування, соціальної позиції підприємства, відповідальності бізнесу (СББ або CSR – Corporate social responsibility), ставлення до різних груп зацікавлених сторін, активної участі у благодійних проєктах, заходах, пов'язаних з охороною навколишнього середовища, волонтерстві, урахування соціальних інтересів тощо. Процедури зі створення іміджу завжди спрямовані на охоплення якомога більшої чисельності людей. Натомість рекрутингова діяльність здійснюється в меншому масштабі та орієнтована на талановитих, висококваліфікованих, затребуваних кандидатів. Однак ці дві категорії настільки перетинаються на практиці, що інколи важко знайти між ними межу. Тому дуже важливо, щоб іміджева та рекрутингова

кампанія створювалась на основі спільної стратегії та організаційних цілей [59, с. 92–94].

При становленні бренду підприємства на ринку праці набирає популярності ідея поступового нівелювання меж між HR-менеджментом та маркетингом (рис. 1.1). Сучасний рекрутер повинен мислити як маркетолог і володіти навичками PR. Оскільки робота в конкретній фірмі – це фактично окремий продукт, який вона активно просуває, а ставлення до колишніх, нинішніх і майбутніх співробітників як до клієнтів, орієнтація на їхні інтереси та бажання виправдати всі їх очікування є основою маркетингу персоналу.

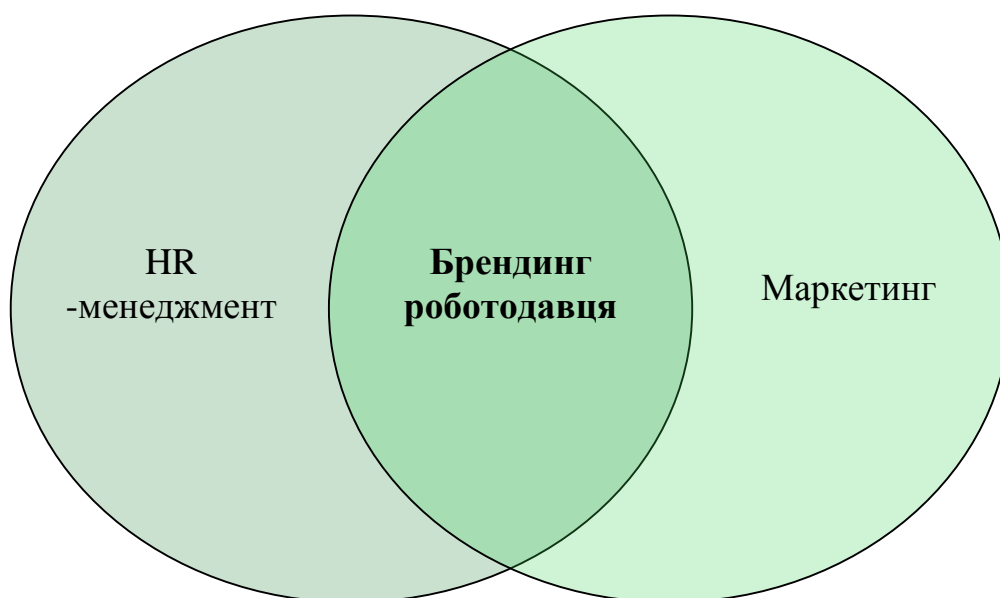


Рисунок 1.1 – Складові формування бренду роботодавця

Примітка. Сформовано автором на основі [3, с. 57]

Зовнішній Employer Branding і рекрутинговий маркетинг використовують подібні інструменти, переслідують однакові цілі та адресовані одній цільовій групі – потенційним працівникам, у тому числі тим, хто зараз працює у конкурентів. Однак існують вузькі інші категорії адресатів, окрім кандидатів, які поки жодним чином не взаємодіяли з підприємством.

Важливою групою є колишні працівники та люди, які подавали резюме й претендували на працевлаштування в минулому: вони є так званими

амбасадорами бренду та діляться своїм (не завжди позитивним) досвідом на інтернет-порталах чи з близьким оточенням. У свою чергу, члени сімей, знайомі, друзі теперішніх і колишніх співробітників можуть бути зацікавлені в розвитку власної кар'єри в організації, яка характеризується позитивним іміджем. До цільової групи також входять клієнти, які на основі особистих спостережень самостійно формують думку про всю компанію, у тому числі як про роботодавця [66, с. 75].

Наступна класифікація елементів HR-бренду стосується простору, в якому організація представляє себе за допомогою ЕВ-інструментів: офлайн-заходи, спрямовані на середовище поза мережею, і онлайн – діяльність у віртуальному просторі, орієнтована на користувачів Інтернету [70, с. 596]. Серед офлайн на увагу заслуговують зустрічі з студентами в університетах, дні відкритих дверей, унікальні програми стажування чи практики, участь в масових заходах, ярмарках професій тощо.

До епохи діджиталізації безсумнівним успіхом користувались публікації в друкованих виданнях, але зараз вони значно поступились місцем прогресивним онлайн-порталам. За результатами дослідження, яке було проведено в 2019 році, охопило 32 країни і понад 75% світової економіки, – 62% кандидатів перед відправленням резюме шукають інформацію про майбутнє місце праці у соцмережах та інших Інтернет-ресурсах [67]. До мережевих каналів відносять вкладку «Кар'єра» з обсягом необхідної інформації на офіційній сторінці підприємства, розміщення привабливих рекрутингових оголошень – своєїрідної візитки роботодавця, проведення вебінарів, організація курсів, конкурсів, участь у віртуальних ярмарках професій, а також активне ведення акаунтів в Instagram, Telegram, Facebook, linkedin або TikTok. Підписники блогу компанії, яким подобається асортимент її продуктів або послуг, які хочуть бути в курсі новин, важливих подій та часто мають усі необхідні компетенції для подачі резюме, неодмінно повідомлять про це у коментарях, через особисті повідомлення або електронну пошту. Однак, соцмережі – місце для комунікацій компаній, які не побоюються регулярно отримувати як виправдану, так і необґрунтовану

критику, завжди мають багато переконливих аргументів і готові до безперервного діалогу з користувачами мережі [50, с. 192–193].

Таким чином, наведені визначення та погляди одночасно транлюють різноманітність підходів до формування іміджу роботодавця та спільні елементи, що неодноразово повторюються. Можна зробити висновок, що бренд роботодавця – це ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних благ для теперішніх і потенційних працівників, які позитивно виділяють компанію на ринку праці та тісно пов'язані з практикою управління талантами, залучення та утримання найкращого персоналу, формування їх лояльності до культури та стратегії організації.

1.2. Сучасні моделі формування бренду роботодавця

Концепція брендингу роботодавця є одним з першочергових питань у роботах вчених-управлінців з усього світу. Незважаючи на відносно недавнє зацікавлення цією темою, література з менеджменту та маркетингу встигла збагатитись на різноманітні моделі формування іміджу роботодавця на ринку праці.

На увагу заслуговують напрацювання багатьох дослідників, практиків та теоретиків, однією з яких є науковиця з Австрії Пенні Бурке. Вона розробила універсальну та завжди актуальну модель формування іміджу роботодавця, суть якої в поетапній взаємодії цільової аудиторії з брендом і поступовий перехід на новий, більш свідомий, рівень (рис. 1.2).

Підприємство зі свого боку має докласти зусиль на кожному етапі, спрямовуючи ЕВ-заходи на п'ять рівнозначних компонентів [56, с. 47]:

– атрибути – сукупність сенсорних ознак, до яких найбільшою мірою належать інструменти ідентифікації (назва фірми, логотип, слоган, особа генерального директора) та меншою – загальні характеристики компанії (кількість працівників, форма власності, тип зайнятості);

– функціональні переваги – наслідки наявності атрибутів, оскільки вони є

важелем для створення сприятливих умов працевлаштування (наприклад, державне підприємство здатне привабити кандидатів пропозицією стабільності та великим переліком пунктів у соціальному пакеті; приватна фірма, як правило, може заохотити інноваційним підходом й залученням лінійних співробітників до вирішення важливих бізнес-завдань);

– емоційний зв'язок – своєрідна спорідненість кадрів з роботодавцем, їх почуття і бажання (пишаються організацією, вболівають за її досягнення, хвилюються у разі невдачі, прагнуть зробити внесок в досягнення глобальної мети);

– цінності персоналу – пріоритетні принципи, стандарти і думки співробітників, які компанія має неодмінно виявити та адаптувати до системи менеджменту, щоб колеги не втрачали відчуття значимості та максимізували віддачу;

– персоналізація – привласнення особистісних людських якостей HR-бренду.

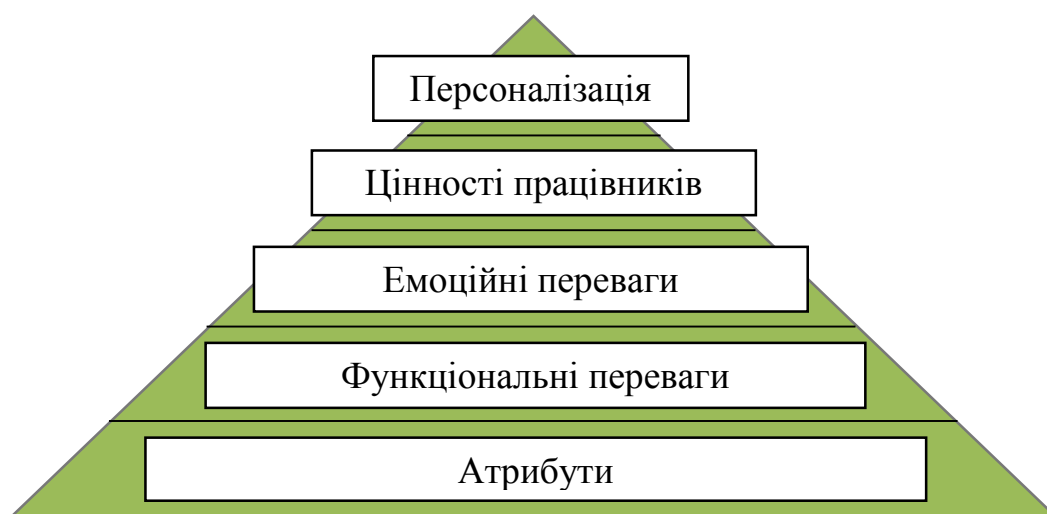


Рисунок 1.2 – Модель становлення бренду роботодавця за П. Бурке

Примітка. Сформовано автором на основі [56, с. 47]

Аналізуючи наступну модель К. Бекхауса і С. Тікоо (рис. 1.3), що з'явилась на світ у 2004 році, можна чітко прослідкувати синергію між управлінням людськими ресурсами та маркетинговими інструментами.

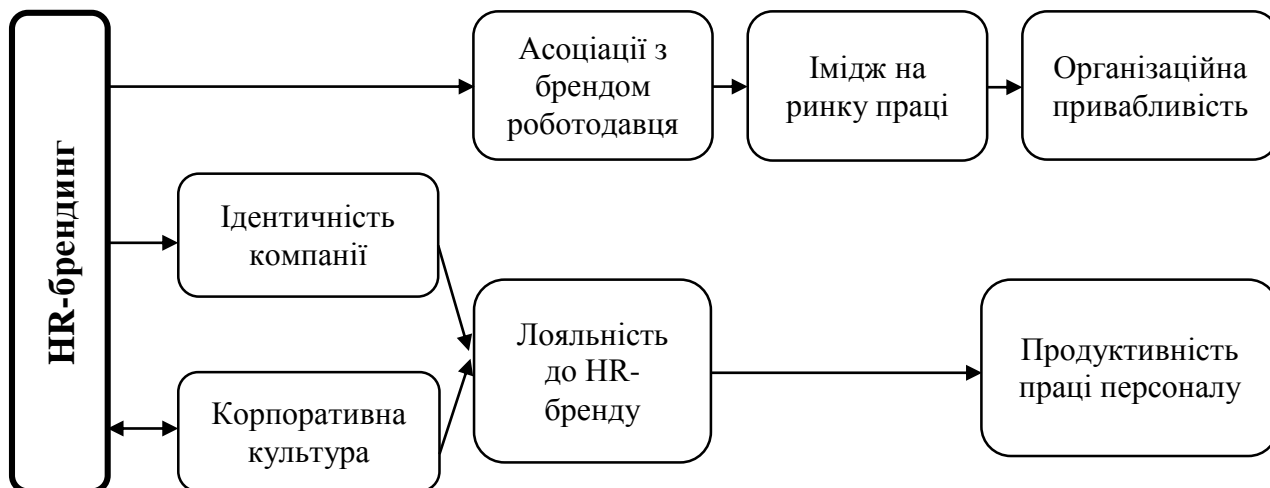


Рисунок 1.3 – Модель будівництва HR-бренду К. Бекхауса та С. Тікоо
Примітка. Сформовано автором на основі [55, с. 505]

У цій моделі фігурують два основних активи: асоціації з компанією і лояльність до бренду. З одного боку, вони впливають на ідентичність і культуру організації – тому мають внутрішню сферу впливу, а з іншого – на імідж роботодавця, головним чином у зовнішньому оточенні. Виразна та сильна корпоративна культура безумовно впливає – формально і неформально на лояльність до бренду. Як наслідок, підприємство сприймається як привабливе робоче місце. У той же час задоволені працівники стають більш продуктивними, оскільки плинність кадрів зменшується, а ефективність роботи одного працівника зростає. Таким чином, компанія досягає видимих економічних вигод у результаті своєї діяльності.

Наступна модель авторства Греммі Мартіна була представлена в 2007 році. Дослідник є прихильником того, що діяльність зі становлення іміджу роботодавця є відповіддю на виклики мінливого ринку праці, і перш за все, боротьби за таланти. Тому заходи з HR-брендингу проводяться з метою спонукання кандидатів до співпраці з компанією, а нинішніх співробітників – до ототожнення себе з підприємством, його місією та цілями. Однак автор підкреслив складність у формуванні єдиного бренду будь-якої бізнес-одиниці, враховуючи те, що будь-яка організація складається з окремих співробітників,

кожен з яких по-різному сприймає організацію, її успіхи й цінності [60, с. 18-23].

У цей час Р. Мослі активно працював над розробкою моделі Інтегрованого Бренду, провідною думкою якої є синхронна наявність одного бренду, але двох його пропозицій: орієнтованої на споживачів (Customer Brand Proposition) і працівників (Employer Brand Proposition). Узгодження різних пропозицій вимагає взаємодії двох сфер: маркетингу та кадрів. Їх дії мають бути взаємодоповнюючими, послідовними та позитивно сприйматися цільовою аудиторією. Дослідник розглядає бренд роботодавця як частину корпоративного іміджу [63, с. 130], оскільки клієнти зазвичай охоче обирають продукцію чи послуги компанії, яка характеризується гарною репутацією на ринку праці. Людська психологія унеможливорює підтримку виробника, про якого відомі факти неналежної поведінки з командою співробітників. Сприйняття торговельної марки і HR-бренду не завжди збігаються, але йдуть пліч-о-пліч та наділені здатністю двобічного впливу.

Доповненням моделі Р. Мослі служать міркування Л. Мороко та М. Анклса. Вчені створили список із трьох ознак, що повинні характеризувати результат вдалої EB-діяльності. Показники вдалої EB-діяльності наступні: бренд відомий великому колу осіб, він відповідає на актуальні виклики, пристосований до сучасних тенденцій ринку та чітко виділяється серед конкурентів [62, с. 160–175]. Перша умова означає, що компанія вжила ефективних заходів для формування високого рівня впізнаваності. Підбір привабливих атрибутів для співробітників у вигляді EVP, їх оприлюднення і дотримання є виконанням другої умови. А постулат відмінності від інших підприємств є незамінним в атмосфері суперництва і постійної боротьби за таланти.

У 2010 році у відповідь на стрімкий розвиток ресурсного підходу була представлена модель Р. Вілдена, З. Гудергана та Я. Лінгса. Згідно з якою, особливе значення при формуванні HR-бренду має внутрішній маркетинг, оскільки його діяльність спрямована на ступінь задоволення й мотивації персоналу, а ці елементи безпосередньо впливають на якість виконання службових обов'язків [74, с. 61]. Кандидати на вакантне місце, як правило,

напередодні шукають відомості про компанію та умови працевлаштування, зазвичай дізнаючись лише дані про зарплату, місцезнаходження чи асортимент товарів і послуг. Роботодавець, у свою чергу, повинен подбати про те, щоб потрібні сигнали ЕВ з легкістю досягали майбутніх працівників, надаючи у вільному доступі інформацію про фірмові традиції, організаційний клімат, перспективу кар'єрного росту тощо. Чим більша узгодженість і прозорість повідомлення про атрибути бренду, тим вища довіра виникає в очах реципієнта. Працюючи на підприємстві з гарним іміджем на ринку праці, співробітники швидше ідентифікуються з роботодавцем, залучаються до досягнення спільних цілей.

Таким чином, головним двигуном усіх відображених моделей HR-брендингу вважається досягнення оптимальних результатів для компаній, де довіра, відданість і залучення працівників відіграють важливу роль. Розробники моделей формування бренду роботодавця наголошують на важливості особливих факторів, зовнішніх або внутрішніх, які притаманні конкретному підприємству. Вони закликають по-новому поглянути на питання управління персоналом в організаціях, усвідомлюючи при цьому динамічні умови на ринку праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

2.1. Дослідження процесу формування бренду роботодавця на підприємстві

Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» – це енергорозподільче підприємство, засноване Міністерством енергетики та електрифікації 17 серпня 1995 року, відповідно до Указу Президента. Пакет акцій у розмірі 70,089% належить Фонду державного майна України, решта знаходиться у приватній власності. Станом на сьогодні воно є невід’ємним елементом великого механізму – об’єднаної енергетичної системи країни, займаючи видиму частку ринку електроенергії в регіоні – близько 80%. Територія обслуговування становить 20 629 км², обіймаючи при цьому понад 570 тисяч споживачів, з яких приблизно 20 тис. – комерційні та промислові клієнти.

Головна мета функціонування організації полягає в справедливому розподілі, передачі, постачанні електричної енергії мешканцям Хмельницької області, згідно з підписаними договорами й за тарифами, що регулюються відповідно до вимог чинного законодавства, та в максимізації прибутку від здійснення посередницьких, комерційних, виробничих чи інших операцій, задовольняючи при цьому інтереси акціонерів і забезпечуючи постійний розвиток компанії.

У статуті висвітлені провідні цілі діяльності Товариства. Вони включають реалізацію єдиної інвестиційної політики задля залучення капіталу та розвиток у науковому напрямку, щоб залучати й ефективно застосовувати новітні види обладнання і прогресивних технологій [40, с.3].

Місією «Хмельницькобленерго» є максимально комфортне забезпечення споживачів – електроенергією, акціонерів – прибутком, громади – джерелами

розвитку, галузі – інноваціями, працівників – гідними умовами праці та належним рівнем доходу.

Список предметів діяльності акціонерного товариства налічує 85 окремих пунктів, що свідчить про постійну наявність попиту на продукти й послуги підприємства, потребу у великій кількості кваліфікованих спеціалістів для виконання широкої гами завдань. Однак серед ряду предметів можна обрати декілька домінуючих: постачання енергії за регульованим і нерегульованим тарифами; експлуатація ліній електропередачі та підстанцій; комплексне виконання робіт монтажу, ремонту, обслуговування устаткування і споруд; проєктування, будівництво, реконструкція, технічне переоснащення й капітальний ремонт мереж, споруд, машин і механізмів [40, с. 3–7].

Хмельницьке обленерго – одна з небагатьох компаній галузі, що має науково-виробничу базу і, крім звичних для організацій такого типу видів діяльності, випускає під своєю маркою мобільні та стаціонарні лабораторії для перевірки вимірювальних трансформаторів струму та напруги, для енергоаудиту розподільчих мереж, інше обладнання та вимірювальні засоби. Паралельним напрямком є розробка концепції перевірки трансформаторів струму і трансформаторів напруги в процесі їх експлуатації.

Узагальнені ключові інформаційні дані про підприємство наведені у додатку А.

Запровадження систем оплати праці і матеріального заохочення в Товаристві, а також затвердження положень про преміювання здійснюються із дотриманням норм та гарантій, передбачених чинним законодавством України та Галузевою угодою.

Домінуючою системою оплати праці в АТ «Хмельницькобленерго» є тарифна, що характеризується чітким встановленням посадового окладу для кожного працівника, залежно від службового становища та рівня кваліфікації. Для окремих видів завдань, вибраних підрозділів, у випадках, коли застосування тарифної ставки є недоцільним або нераціональним в силу суті виконуваних задач чи результату, якого слід досягнути, компанія має право обрати іншу –

відрядну систему оплати. У цьому випадку диференціація суми відбувається на основі важкості робіт, які виконуються, із врахуванням розрахункових коефіцієнтів. Третьою, альтернативною до двох попередніх системою, є грейдова. Її ключовою ознакою вважається оцінка і ранжування професій за значимістю посади, складністю виконання обов'язків та внеском у загальну діяльність підприємства.

Поряд з основною грошовою винагородою у Колективному договорі юридичної особи передбачений перелік доплат та надбавок за особливі умови праці, своєчасне виконання та перевиконання виробничих планів, підвищення ефективності та інший вклад у діяльність Товариства. Наприклад, за роботу у нічний час (з 22.00 до 6.00 години) встановлена доплата у розмірі 40% від погодинної тарифної ставки, 100% за здійснення обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за реалізацію робіт, що не передбачені посадовою інструкцією – до 50%. В організації енергетичної галузі обов'язковими є доплати за роботу у важких і шкідливих (4, 8 та 12% окладу) та особливо важких і особливо шкідливих умовах (16, 20 і 24 %): відсоткова складова визначається за результатами атестації робочих місць відповідно до постанови Кабінету Міністрів України. Додатково бригадири щомісячно отримують кошти за керівництво, залежно від чисельності робітників у команді: від 5 до 10 осіб включно – 10%; від 11 до 25 – 15%; 26 і більше – 20%.

На увагу також заслуговує список надбавок, головні пункти якого продемонстровані в табл. 2.1. Персоналу, що належить до категорій «керівники», «фахівці», «технічні службовці» та «професіонали» належить надбавка до заробітної плати у розмірі до 50% тарифної ставки; за високу професійну майстерність, рівень кваліфікації або якість виконання виробничих показників інших працівників, що проявили себе найкращим чином – до 50%. Надбавка за роботу в умовах режимних обмежень встановлюється особам, що за характером своєї роботи мають доступ до державної таємниці, і диференціюється за ступенем секретності інформації: ступінь «особливої важливості» – 20% окладу, «цілком таємно» – 15%, «таємно» – 10%.

Таблиця 2.1. Надбавки до посадового окладу, визначені у колективному договорі АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Вид надбавки	Розмір, % від посадового окладу
1.	За науковий ступінь	кандидат наук – 15; доктор наук – 20
2.	За високу професійну майстерність	III розряд – 12; IV розряд – 16; V розряд – 20; VI розряд і вище – 24
3.	За класність (водіям)	2 клас – 10; 1 клас – 25
4.	За почесне звання «заслужений» та/ або за відзначення державними нагородами (орденами, медалями, державною премією)	20 (одноразово)
5.	За безперервний стаж роботи в електроенергетиці (окрім медпрацівників НЛК СП «Яблуневий сад»)	від 3 до 5 років – 5; від 5 до 10 років – 10; від 10 до 15 років – 15; від 15 до 25 років – 20; понад 25 років – 25
6.	За вислугу років (медпрацівників НЛК СП «Яблуневий сад»)	від 3 до 10 років – 10; від 10 до 20 років – 20; понад 20 років – 30
7.	За використання в роботі іноземної мови	10
8.	За виконання особливо важливої роботи	50 (не більше, ніж на 1 рік)

Примітка. Впорядковано автором на основі [20, с. 35–37]

З метою стимулювання сумлінної та інтенсивної праці, орієнтованої на досягнення високих показників діяльності компанії, організацію та проведення заходів, що можуть мати позитивні наслідки для діяльності Товариства, працівникам встановлені премії. Розмір грошової винагороди визначається для кожної особи індивідуально. До умов отримання належать підсумки роботи за місяць/рік; проведення внутрішніх аудитів систем управління якістю, гігієною та безпекою праці, або систем екологічного керування; викриття безоблікового використання електричної енергії чи сприяння погашенню заборгованості споживачів; розробка, впровадження в діяльність суб'єкта господарювання та

передача йому у власність інновацій; відзначення почесними званнями, державними нагородами, нагрудними знаками, грамотами тощо.

Окремо слід відзначити премію за високі досягнення в роботі, яка призначається за безпомилкове розв'язання завдань, що вважаються особливо важливими для «Хмельницькобленерго» чи внаслідок яких організація отримує додатковий прибуток, швидко і доцільну реакцію в критичному становищі, своєчасну ліквідація аварійних ситуацій та виконання складних технологічних робіт. Кваліфікованим робітникам, майстрам, бригадирам та начальникам виробничих ділянок передбачена премія за ефективність праці в обставинах неповного штату, при наявності вакансій, передбачених згідно організаційної структури та у випадку якісного і своєчасного виконання всіх поставлених завдань, що були розраховані на повну чисельність команди. Працівникам за особистий внесок у загальні результати роботи, стимулювання зразкового виконання посадових обов'язків, забезпечення високого рівня трудової і виконавської дисципліни, призначається винагорода в довільному розмірі в межах резервного фонду заохочення, затвердженого для відповідного підрозділу [20, с. 38-39].

Поряд із посадовим окладом та різноманітними заохоченнями Товариство забезпечує для персоналу додаткові виплати, компенсації та нарахування, пов'язані із здійсненням трудової діяльності, зокрема повернення вартості проїзду транспортом загального користування, необхідного для виконання службових обов'язків; оплата часу, протягом якого професіонал реалізовував підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації своїх колег; періоду перебування у відрядженні. Праця у вихідні, святкові дні компенсується іншими днями відпочинку або оплачується згідно з чинним законодавством. Винагорода за здійснення надурочних робіт здійснюється у подвійному розмірі.

Заробітна плата виплачується двічі на місяць, частинами. Перша складає не менше половини тарифної ставки працевлаштованого, розрахованої відповідно до фактично відпрацьованого часу, або не менше половини вартості норми виробітку чи грейду. Зарплатня за другу половину місяця включає в себе

виплату всіх нарахованих працівнику надбавок, доплат, премій та винагород.

АТ «Хмельницькобленерго» дбає про персонал, забезпечуючи створення на робочих місцях безпечних та нешкідливих умов праці. Облаштування відбувається з максимально можливим ступенем недопущення виробничого травматизму. У випадках, коли характер робіт, фінансовий стан або рівень технічної оснащеності компанії не дозволяють ефективно мінімізувати ризики, Товариство за можливості обмежує реалізацію таких завдань, а якщо це неможливо або недоцільно з огляду на мету функціонування суб'єкта господарювання – підвищує рівень обізнаності виконавців про умови, в яких вони працюють, заходи щодо їх особистої безпеки та права, які вони мають у зв'язку з ситуацією.

Підприємство регулярно виділяє на комплексні заходи з охорони праці не менше 0,5 відсотка від минулорічного розміру фонду оплати праці, налагоджує їх проведення і контролює цільове використання коштів.

Один раз на рік АТ «Хмельницькобленерго» видає усьому штатному спеціальний одяг, взуття та інші засоби індивідуального захисту, а також проводить заміну, якщо вони вийшли з ладу (достроково зношені) не з вини робітника. Утеплені елементи надаються з настанням холодної пори року, і здаються на склад з настанням тепла, для організованого зберігання до наступного сезону.

АТ «Хмельницькобленерго» у своїй діяльності дотримується соціальних гарантій, передбачених для працівників чинним законодавством, надає пільги, на які вони мають право, та здійснює виплату компенсацій.

Багаторічною традицією є вручення подарунків до Новорічних свят дітям працівників, надання заохочень до Дня енергетика, а також до інших свят, визначених Кодексом законів про працю України. Рішення про їхню вартість та про коло осіб, яким вони призначаються, приймається Адміністрацією самостійно.

Виходячи із фінансового стану підприємства, існує можливість надання представникам штату транспортних засобів або автотранспортних послуг для

власних потреб: не більше 2-х разів на рік з оплатою 50 відсотків вартості використання. За наявності вільних автомобілів, вони безкоштовно виділяються для здійснення колективних виїздів кадрів на відпочинок.

Спеціалістам товариства, що у зв'язку із характером своєї роботи, потребують фахової підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації, організовується її проходження на базі існуючих підрозділів, що мають право займатися даним видом діяльності, або в інших навчальних закладах на вибір та за рахунок компанії. Заходи щодо професійного розвитку здійснюються не рідше одного разу на п'ять років.

Персонал з обслуговування енергетичних установок, який перебуває в зоні впливу радіаційного, теплового і електромагнітного випромінювання, а також інших шкідливих і небезпечних факторів, забезпечується спеціальним медичним обстеженням та обов'язковим страхуванням за рахунок коштів Товариства. У випадку погіршення стану здоров'я працівника на робочому місці або виявлення ознак хвороби за рішенням безпосереднього керівника направляються до найближчого державного медичного закладу для отримання консультації та необхідної медичної допомоги без застосування заходів впливу за відсутності на робочому місці. Однак особа може бути притягнута до відповідальності, якщо надасть недостовірну інформацію про стан свого здоров'я або використає час, наданий для відвідування медичного закладу, на інші цілі.

У разі смерті працівника або пенсіонера, останнім місцем роботи якого було АТ «Хмельницькобленерго», витрати, пов'язані з похованням, в тому числі на поминальний обід, здійснюються за рахунок роботодавця. В кожному окремому випадку розмір суми визначають спільно Адміністрація та Профспілка: вона може дорівнювати середньому заробітку померлого за місяць (у випадку, що стосується поточного робітника) або ж коливатись від 2000 до 3500 гривень (для людей похилого віку). За умови смерті близьких родичів (дружини, чоловіка, батька, матері, дитини) існує можливість отримання одноразової допомоги, величина якої встановлюється в кожному випадку індивідуально, але не більше двох розмірів законодавчо встановленої

мінімальної заробітної плати.

Дітей дошкільного та шкільного віку, батьки або один із батьків яких були працевлаштованими в АТ «Хмельницькобленерго» та загинули на виробництві, підприємство обіцяє щорічно безоплатно забезпечувати путівками до ДОМ «Джерельце», а у разі припинення його функціонування – до інших літніх таборів.

Товариство в межах своїх фінансових можливостей здатне брати участь у системі недержавного пенсійного страхування та сплачувати страхові внески (внески до недержавних пенсійних фондів) за своїх працівників. Сплата може здійснюватися лише протягом періоду існування трудових відносин між сторонами, за осіб, які їх припинили, сплата внесків не здійснюється.

З метою забезпечення кадрового потенціалу компанії, збереження працездатності трудового колективу в цілому та окремих його елементів, створення сприятливих умов для ефективної реалізації завдань, була погоджена співпраця в частині забезпечення житлово-побутового, культурного та медичного обслуговування персоналу, організації їх оздоровлення та відпочинку.

Із врахуванням зазначеної вище мети організація зобов'язується забезпечувати утримання та необхідний ремонт чи реконструкцію об'єктів соціальної сфери (НЛК СП «Яблуневий сад», гуртожиток, ДНЗ «Сонечко», їдальня), які перебувають у власності та управлінні (на балансі) Товариства. А також утримувати штат медичних працівників у кількості, мінімально необхідній для їх повноцінного функціонування.

За наявності ресурсів працівникам та членам їх сімей надаються путівки до санаторіїв, санаторіїв-профілакторіїв, пансіонатів та будинків (баз) відпочинку. Операція здійснюється повністю за кошти роботодавця, частково за рахунок Товариства та частково – Профспілки або певною мірою за доплату особи-відпочивальника. Путівка може бути надана одній і тій ж людині лише один раз на рік. Обмеження щодо кількості не поширюється на покращення здоров'я в відокремленій філії «Хмельницькобленерго» – НЛК СП «Яблуневий сад» та

дитяче містечко «Джерельце».

У випадку достатніх матеріальних засобів, працевлаштовані можуть розраховувати на грошову допомогу на оздоровлення разом із щорічною відпусткою, розмір якої не повинен перевищувати середньомісячного заробітку людини, якій вона надається.

Товариство практикує обов'язкове або добровільне медичне страхування для свого штату. Визначення категорії осіб, які підлягають цьому процесу, організації, що здійснює страхування, та медичного закладу, де будуть обслуговуватися працівники, здійснюється роботодавцем самостійно. У деяких ситуаціях існує варіант лише часткової оплати операції.

Окремим особам, які є особливо цінними для суб'єкта господарювання, виконують важливі функції, або займають відповідальні посади, а також запрошеним молодим спеціалістам профільних професій, організація компенсує витрати по найму помешкання. Окрему увагу варто приділити п'ятиповерховому гуртожитку на 64 житлових кімнати, що знаходиться на території ДВЕМу і розрахований для довготривалого перебування працівників та членів їхніх сімей.

Компанія регулярно виділяє кошти на проведення культурно-масових, спортивних та оздоровчих заходів для персоналу та їхніх дітей. Конкретний розмір суми відрахувань, що становить не менше ніж 0,3 відсотки фонду оплати праці, визначається щоквартально спільним рішенням Адміністрації та Профспілки з урахуванням затвердженої структури витрат в тарифах на розподіл електроенергії [20, с. 12–19].

Практичні аспекти формування бренду роботодавця в енергорозподільчій компанії, а саме функції та їх закріплення за різними ланками та суб'єктами управління АТ «Хмельницькобленерго» наведено в додатку Б.

В організації, що досліджується, наразі не передбачено працевлаштування спеціаліста, головним посадовим обов'язком якого була б реалізація заходів, націлених на посилення зайнятих позицій на ринку праці. Також, незважаючи на рівнозначний розподіл функцій щодо формування бренду роботодавця між маркетинговими та HR-менеджерськими повноваженнями, в організаційній

структурі АТ «Хмельницькобленерго» відсутній відділ маркетингу. Це у результаті призводить до більшого навантаження відділу кадрів.

Отже, аналізуючи таблицю Б.1 (додаток Б), можна ствердити про часткове невиконання деяких функцій з формування HR-бренду (наприклад, відсутність розвитку наряду проведення соціальних, психологічних чи маркетингових досліджень персоналу та ринку праці). Це пов'язано з новизною ЕВ-стратегії в Україні, відсутністю практики для вітчизняних підприємств щодо комплексного управління в цій сфері та необхідності вдосконалення вже сформованого іміджу. Однак у результаті дослідження процесу формування бренду роботодавця в АТ «Хмельницькобленерго» виявлено багатогранну і довгострокову підтримку персоналу, конкурентоспроможний соціальний пакет, широку систему матеріального та негрошового заохочення персоналу. Це дозволяє зробити висновок, що працівники вважаються для компанії цінним капіталом, а також про усвідомлення організацією проблем, потреб і бажань своїх працівників.

2.2. Сучасна оцінка бренду роботодавця

Сучасний ринок праці передбачає, що так звану «війну за таланти» виграють організації, до яких прихильно ставляться потенційні, колишні та поточні співробітники. Гарна репутація, яка сформувалась в результаті ефективної ЕВ-діяльності, базується на наборі привабливих рис роботодавця, які відрізняють його від інших, створюють конкурентні переваги, залучають і утримують компетентних, кваліфікованих та обдарованих працівників.

Першим кроком, необхідним для здійснення оцінки бренду роботодавця, є аналіз показників руху кадрів протягом п'ятих останніх звітних років. На основі інформаційних відомостей можливим стає обчислення вагомих коефіцієнтів, що стануть підґрунтям для подальшого дослідження іміджу Товариства на ринку праці.

В цілому, результати розрахунків коефіцієнтів руху персоналу, представлені в таблиці 2.3, свідчать про позитивну ситуацію щодо кадрів

всередині АТ «Хмельницькобленерго».

Таблиця 2.3. Показники руху кадрів в АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Показники, осіб	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Середньоспискова облікова чисельність штатних працівників на початок року	3645	3472	3183	2954	3190
2.	Кількість працевлаштованих зі стажем роботи понад 5 років	2913	2784	2627	2646	2631
3.	Кількість прийнятих штатних працівників протягом року	349	336	447	415	255
4.	Кількість вибулих протягом року штатних працівників	375	404	633	355	207
з них з причин:						
4.1.	змін в організації виробництва і праці: реорганізація, скорочення, зміна істотних умов праці (п.6 ст.36, п.1 ст.40 КЗпП)	0	0	0	0	0
4.2.	власне бажання (ст.38-39 КЗпП) та угода сторін (п.1 ст.6 КЗпП)	221	315	576	303	158
4.3.	виявлена службова невідповідність (п.7 ¹ , п.7 ² , п.8 ст.36, п.2,11 ст.40 КЗпП)	0	0	0	0	0
4.4.	порушення трудової дисципліни (п.3,4,5,7,8,10 ст.40, п.1-4 ст.41 КЗпП)	0	0	1	0	2
4.5.	інші поважні причини	154	89	55	52	49
Коефіцієнт, %						
5.	Оборот із прийняття	9,6	9,7	14,0	14,0	8,9
6.	Оборот зі звільнення	10,3	11,6	19,9	12,0	6,5
7.	Загальний оборот персоналу	19,9	21,3	33,9	26,1	14,5
8.	Плинність кадрів	6,1	9,1	18,2	10,3	5,0
9.	Відновлення кадрів	93,1	83,2	70,6	116,9	123,2
10.	Стабільність працевлаштованих	79,9	80,2	82,5	89,6	82,5

Примітка. Розраховано автором на основі [10, 11, 12, 13]

Цифри в таблиці, що стосуються обороту (загальному, зі звільнення чи прийняття), починаючи з 2019 року, стрімко зменшуються у кожному періоді, що прямопропорційно впливає на рівень плинності персоналу. Саме плинність персоналу вважається найважливішим і найпоказовішим показником руху працівників в організації, що дозволяє зробити висновки про ефективність

кадрової політики та навіть про привабливість робочого місця. За досліджуваний п'ятирічний період даний коефіцієнт зазнав суттєвих змін. Впродовж 2017–2019 років плінність зросла майже у три рази, а потім протягом 2019–2021 років знову знизилась – з 18,2% до 5%, що більше, ніж вдвічі менше за середній рівень в промисловості (14%).

Протягом своєї діяльності підприємство успішно вжило заходів для нагромадження людського і соціального капіталу, про це засвідчує отримана інформація про постійність та стабільність працевлаштованих, що протягом останніх років тримається на одному рівні з мінімальними відхиленнями. На задоволеність кадрів роботодавцем вказує частка осіб, що виконують свої службові обов'язки в Товаристві вже понад 5-ти років – 82,5% серед середньоспискової чисельності працівників.

Варто звернути увагу на відсутність звільнень у зв'язку виявленням службової невідповідності й одиничні випадки розірвання трудового договору через порушення дисципліни.

Серед внутрішніх документів АТ «Хмельницькобленерго», з яким повинен ознайомитись кожен працівник під підпис перед тим, як приступити до виконання своїх службових обов'язків, знаходиться Кодекс корпоративної етики. Його завданнями є розвиток організаційної культури, підтримання в колективі атмосфери довіри, взаємної поваги та порядності, запобігання проблемам, що мають етичні аспекти тощо. У Статті 4 цього Кодексу стверджується: компанія створює середовище, вільне від будь-якої дискримінації щодо релігійних переконань, статі, сексуальної орієнтації, віку, національності чи раси [17, с. 4].

Дані, представлені в звіті про кількість, склад та переміщення працівників дозволяють оцінити виконання підприємством цієї, істотної сьогодні не тільки в економічній, але й у соціальній сфері, обіцянки, яка має великий вплив на імідж фірми на ринку праці.

Незважаючи на упереджену неприналежність жінок до енергорозподільчої компанії, роботодавець не розділяє ідеологію гендерних стереотипів: у статевій

структурі персоналу жінки займають п'яту частину – 21% (рис. 2.1). Переважання чоловіків спричинене професійними особливостями галузі, а саме психофізіологічними характеристиками виконуваних завдань.

Середньоарифметичне значення віку персоналу сягає значення 40,5 років, що співпадає з віковим показником економічно активного населення регіону – 41,6. Така відповідність створює сприятливі умови для пошуку кандидатів і збереження збалансованості кадрів. З іншого боку, різноманіття поколінь, залучених до діяльності суб'єкта господарювання дозволяє задовольняти індивідуальні потреби співробітників. В найбільшій мірі дане явище проявляється в обміні досвідом, знаннями і вміннями.

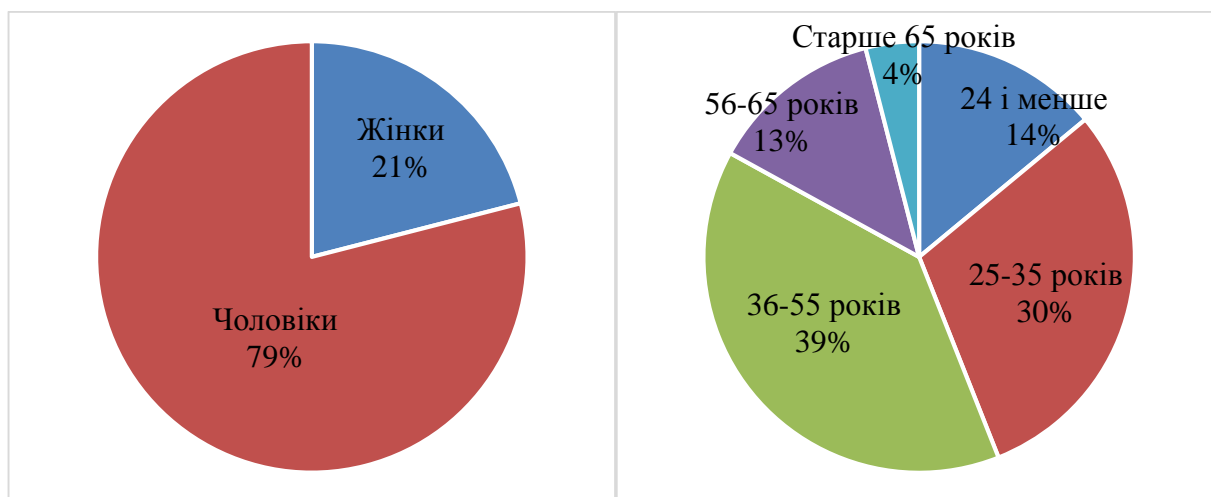


Рисунок 2.1 – Статєва та вікова структура кадрів Товариства

Примітка: побудовано автором на основі [13]

Відомості про віросповідання чи гендерну ідентичність відсутні у звітах підприємства, тому складно оцінити стовідсоткове виконання пункту Кодексу, але їх нестача може свідчити про лояльність керівництва через неопитування працівників з приводу нетолерантності питань такого типу.

Аналіз освітньої структури показує наявність представників всіх категорій. На рис. 2.2 схематично не зображено працівників, частка яких менша 1%: кандидатів/докторів наук, що в рамках Товариства здатні самореалізуватись та отримують доплату за своє звання. Роботодавець надає можливість

працевлаштування з дипломом будь-якого освітнього рівня, за умови відповідності іншим обов'язковим критеріям.

Функціональна структура дозволяє оцінити підприємство як місце для кар'єрного зростання. Зважаючи на специфіку галузі, серед кадрів найбільша кількість робітників – понад 60%. Однак 36% посад належить управлінцям, серед яких половина керівників, 47,5% спеціалістів, 2,5% – службовців.

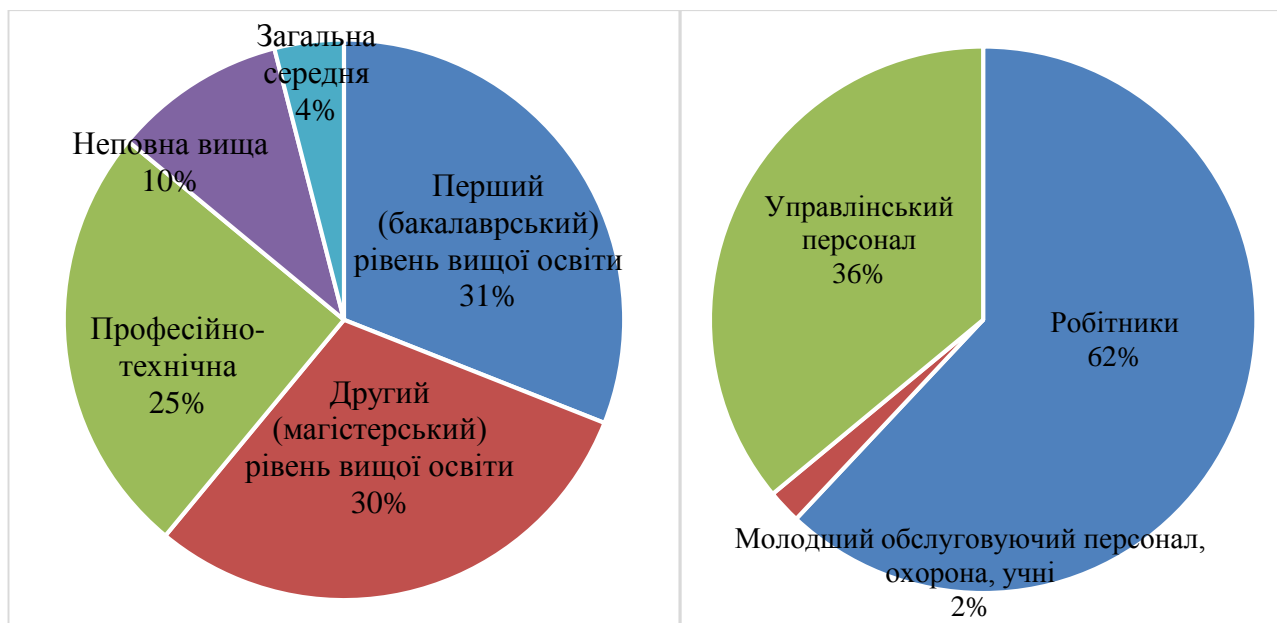


Рисунок 2.2 – Освітня та функціональна структура персоналу

Примітка: побудовано автором на основі [13]

Важливою складовою бренду на ринку праці, що також передбачена Кодексом етики, має вплив на привабливість підприємства для зовнішнього оточення та сприяє ідентифікації з роботодавцем внутрішнього є корпоративний стиль. Ділова друкована, сувенірна та рекламна продукція всіх підрозділів виконується в єдиному оформленні з використанням офіційно зареєстрованої символіки, відповідно до затвердженої кольорової гама, стилю написання та пропорцій. Товариство використовує затверджені елементи в інтер'єрі та екстер'єрі будівель, в фірмовому одязі, в інформаційному й графічному наповненні рекламних матеріалів [17, с. 7].

Як відомо, висококваліфіковані талановиті спеціалісти прагнуть

працевлаштуватись в успішну компанію, яка може похвалитись визначними фінансовими результатами.

Досліджуючи техніко-економічні відомості про діяльність Товариства протягом останніх звітних п'ятьох років, спостерігається найбільша сума виручки у 2019 році – понад 2 722 289 тис. грн., що майже вдвічі перевищує наступну. Зниження чистого доходу тісно пов'язане з безжалісними до бізнесу будь-якої галузі пандемічними подіями 2020 року. Однак підприємству вдалось значно покращити ситуацію: 2021 рік характеризується тенденцією до збільшення показника в 4 рази. Позитивні зміни пов'язані з зростанням обсягу реалізації, причиною виникнення якого вважається подорожчання продукції, послуг чи робіт й розширення їх кількості в натуральному вираженні.

Негативною тенденцією є прогресуюча сума собівартості та видатків на 1 грн. послуг. Явище виникло через підвищення ціни на електроенергію на українському ринку і має безпосередній вплив на вартість для споживачів Хмельницької області. Порівнюючи числові значення з таблиці, простежується нерівномірність збільшення темпу приросту собівартості продукції та виручки від реалізації (128,5% проти 125,1%). За таких обставин, витрати суб'єкта господарювання мають ризик до зростання швидшого за доходи, що може спровокувати вичерпання резервів для нарощування прибутку.

Інформаційні відомості про кількість працевлаштованих відображають ефективність системи менеджменту, оскільки підприємство у 2021 році знову налічує 3190 штатних працівників та робітників разом взятих, що дорівнює показнику продуктивного докарантинного 2019 року. Під впливом зросту рівня оплати праці по країні, прагнучи мотивувати персонал до продуктивної праці й залученості в життя «Хмельницькобленерго», притягнути талановитих кандидатів, втримати вже наявних професіоналів та покращити рівень привабливості компанії як роботодавця на ринку праці, – видиме значне підвищення середньомісячної заробітної плати у кожному зі звітних періодів: з 6591 грн. у 2017 році до 16 295 грн. у 2021-му, що становить 247,2% різниці.

Значну роль серед техніко-економічних показників відіграють відомості

про фондівдачу, які транслують плідність користування основними фондами. Іншими словами, яка сума доходу від реалізації продукції припадає на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використовуються для виготовлення цього товару. Показник, що розглядається, не відзначається особливою стабільністю компанії, оскільки в 2020 році його значення спало на 48,9%, а наступному – фондівдача характеризується незначним покращенням ситуації.

«Хмельницькобленерго» належить до лідерів серед державних операторів систем розподілу. У 2021-му компанія перерахувала до держбюджету 92 млн грн як частину чистого прибутку на державну частку [53].

Отже, з огляду на аналіз табличних відомостей, розміщених в додатку В, можна зробити висновок про прибутковість юридичної особи – акціонерного товариства «Хмельницькобленерго». Чистий прибуток має тенденцію до збільшення кожного року майже в два рази, що пов'язано з випередженням росту усіх доходів підприємства у порівнянні із його витратами. Середньорічна вартість основних засобів рухається в напрямку безперервного зростання, показуючи ті елементи засобів праці, які беруть участь у виробництві протягом довгого часу і перекладають свою вартість на виготовлену продукцію.

Слід зазначити, що за період перебування на посаді діючого керівника АТ «Хмельницькобленерго», компанія в 10 разів збільшила рівень прибутку та увійшла до числа лідерів серед енергорозподільчих організацій. Наприклад, станом на 2020 рік показник сягнув 85,711 млн. грн., що перевершує прибуток інших довільно обраних 4 державних обленерго разом взятих. Для порівняння: АТ «Харківобленерго» – 1,139 млн. грн., АТ «Запоріжжяобленерго» – 0,639 млн. грн., АТ «Миколаївобленерго» – 30,440 млн. грн., ВАТ «Тернопільобленерго» – 0,639 млн. грн [39].

Прагнучи відповідати діловому рівню кращих підприємств галузі в Європі, Товариство у своїй діяльності послідовно впроваджує фундаментальні концепції досконалості та критерії Європейської моделі ділової досконалості (EFQM).

Задля порівняння з провідними гравцями, оцінки сильних й слабких сторін та визначення напрямів подальшого розвитку – акціонерне товариство регулярно

бере участь у національних конкурсах і закордонних турнірах та досягає у них високих результатів. На сьогодні це єдина енергокомпанія України, що згідно з рішенням Міжнародної комісії, визнана переможцем у номінації “Великі підприємства” та, за результатами голосування журі щодо довершеності системи менеджменту, нагороджена п'ятизірковим сертифікатом “Визнання досконалості в Європі”.

Однак для повної оцінки бренду роботодавця недостатньо лише дослідження звітів та організаційних документів. Надостовірнішим джерелом інформації про ЕВ-діяльність вважається персонал компанії, який знає всі процеси зсередини та є так званим амбасадором підприємства в зовнішньому її середовищі.

З метою оцінювання HR-бренду АТ «Хмельницькобленерго» було проведено опитування поточних працівників підприємства. Зміст сформованої анкети наведено в додатку Г.

Відгуки працівників були зібрані за допомогою використання методики SAWI на платформі Google Forms протягом 10–14 листопада 2022 року. Анкета містить 18 питань закритого типу, які стосуються оцінювання працівниками АТ «Хмельницькобленерго» як роботодавця. Загалом в опитуванні взяло участь 108 респондентів, серед яких жінок – 31,4%. Дослідження охопило представників різних вікових груп та власників дипломів всіх рівнів, що в результаті є дуже наближеним до структури персоналу в цих категоріях.

У найпершому питанні, що дозволяє робити висновки в напрямі оцінки бренду роботодавця, респондентів попросили надати інформацію про те, як довго вони працюють в компанії. Нещодавно прийнятих на роботу (стаж менше 1 року) – 6,5%, 19,4% осіб виконують свої службові обов'язки в Товаристві протягом 1–5 років. Частка працівників, що трудяться на енергетичній ниві від 6 до 10 років складає більше чвертини всієї досліджуваної групи – 25,9%, 11–20 років присвятили професії в межах АТ «Хмельницькобленерго» 26,8% респондентів, понад 20 років – 21,4%. Довготривале затримання переважаючої кількості працівників у підприємстві, деяких – ще від його заснування та перших

етапів становлення до сьогодні, свідчить про вдалу ЕВ-політику, яка задовольняє потреби свого штату та сприяє його ідентифікації з компанією.

Перед працівниками постало питання щодо планів на звільнення з Товариства та початку будівництва кар'єри в іншому місці. Безсумнівно погодилися 6,5% осіб, ствердивши, що на даний момент вже займаються пошуками нової роботи. 16,7% перебуватимуть тут, доки не з'явиться більш приваблива альтернатива. 32,4% респондентів категорично проти зміни роботодавця, ще 44,4% почуваються добре у «Хмельницькобленерго» та не збираються зараз нічого змінювати, однак не виключають такого розвитку подій в майбутньому.

Опитування містить елементи, що стосуються сприйняття працівниками матеріальної та негрошової складової ціннісної пропозиції. Соціальний пакет однозначно імпонує 57,4% осіб, що обіймають посади в Товаристві; більше так, ніж ні – 36,1%; більше ні, ніж так – 4,6%; безсумнівно ні – 1,9%. На думку 88,9% запроваджена програма навчання та розвитку сприяє професійному й кар'єрному росту персоналу, 7,4% сумніваються, а 3,7% взагалі не бачать в цьому переваг. Показники є дуже оптимістичними, свідчать про створення Колективного договору, орієнтуючись на бажання персоналу, та повне виконання його пунктів.

Однак щодо задоволеності заробітною платою, порядком преміювання, надбавок, доплат ситуація дещо відрізняється. Стверджувальних відповідей у сумі 61%, заперечних – 39%. Варто додати, що результат показань респондентів у цьому випадку може бути пов'язаний з внутрішнім прагненням покращити свої статки, а не з недосконалою системою оплати праці. Оскільки рівень середньої зарплати одного штатного працівника АТ «Хмельницькобленерго» перевищує дохід пересічного працюючого в промисловості області та має тенденцію до щорічного зростання на 28,2%.

Невід'ємною складовою привабливого бренду роботодавця є сильна організаційна культура та мікроклімат на робочому місці. Тому анкета містила окремий пункт про те, чи комфортно представник штату зазвичай почуває себе в команді, з якою доводиться працювати в межах підприємства. Не вагаючись

погодились 76,9% або 83 особи, «більше так, ніж ні» відповіли 20,3%. Часткові незручності відчувають 2,8% опитуваних. Жодна людина не обрала категоричного «ні». З метою перевірки виконання на практиці Статті 4 Кодексу корпоративної етики респондентам поставлено питання: «Чи потерпали ви коли-небудь / були свідком дискримінації або неналежного ставлення керівництва до підлеглих?» Майже всі, а саме 95,4% заперечили наявність подібних ситуацій, ніхто не підтвердив. Однак за 4,6% респондентів, що утримались від відповіді можуть приховуватись факти упередженості або нетолерантності начальства.

Наступне питання торкалось ознайомлення та підтримання персоналом місії і цінностей компанії: 71,3% опитаних не мають з цим жодних проблем та свідомо слідуєть організаційним принципам, 16,6% швидше за все чули про існування таких термінів, але не проінформовані про їх зміст, 12,1% обрали заперечний варіант. Понад $\frac{3}{4}$ штату залюбки погодяться на перепрацювання, перевиконання запланованих завдань, якщо їх внесок допоможе досягти цілей Товариства: це сигналізує про максимальну залученість та лояльність до роботодавця. Свою цінність та значимість для «Хмельницькобленерго» відчувають 80,5% працівників, 13,8% мають сумніви з цього приводу, 5,6% категорично не усвідомлюють важливості своєї ролі.

Ключовими пунктами анкети стали ті, що безпосередньо стосуються HR-бренду (рис. 2.3).

Гордість за компанію вважається одним з основних чинників формування прив'язаності до роботодавця. Згідно з результатами дослідження, 82,4% безсумнівно пишаються Товариством; 16,7% теж надали позитивну, але менш ствердну відповідь. Одна людина (0,9%) обрала варіант «більше ні, ніж так», та жодна із опитаних не вказали на відсутність даного почуття. Вироблення цього явища підкріплене суспільною важливістю енергетичних суб'єктів господарювання України в сьогоденнішніх реаліях.

Значна частка, а саме 91,7%, респондентів АТ «Хмельницькобленерго» засвідчили, що рекомендують працевлаштування в організації. Натомість 8,3% осіб не радять обирати підприємство для будівництва кар'єри. Окрім цього, 26,9%

респондентів завжди добре відгукуються про роботу в оточенні своїх друзів, рідних та знайомих, 43,5% теж прослідковують таку тенденцію поведінки. 17,6% осіб повідомили про часте переважання негативних висловлювань над похвальними, ще 12% – про відсутність позитивних розповідей.

«Чудовим місцем для роботи» компанію вважають 78,7% персоналу, а лідером на ринку праці, з точки зору опитаних, – 75,9%.

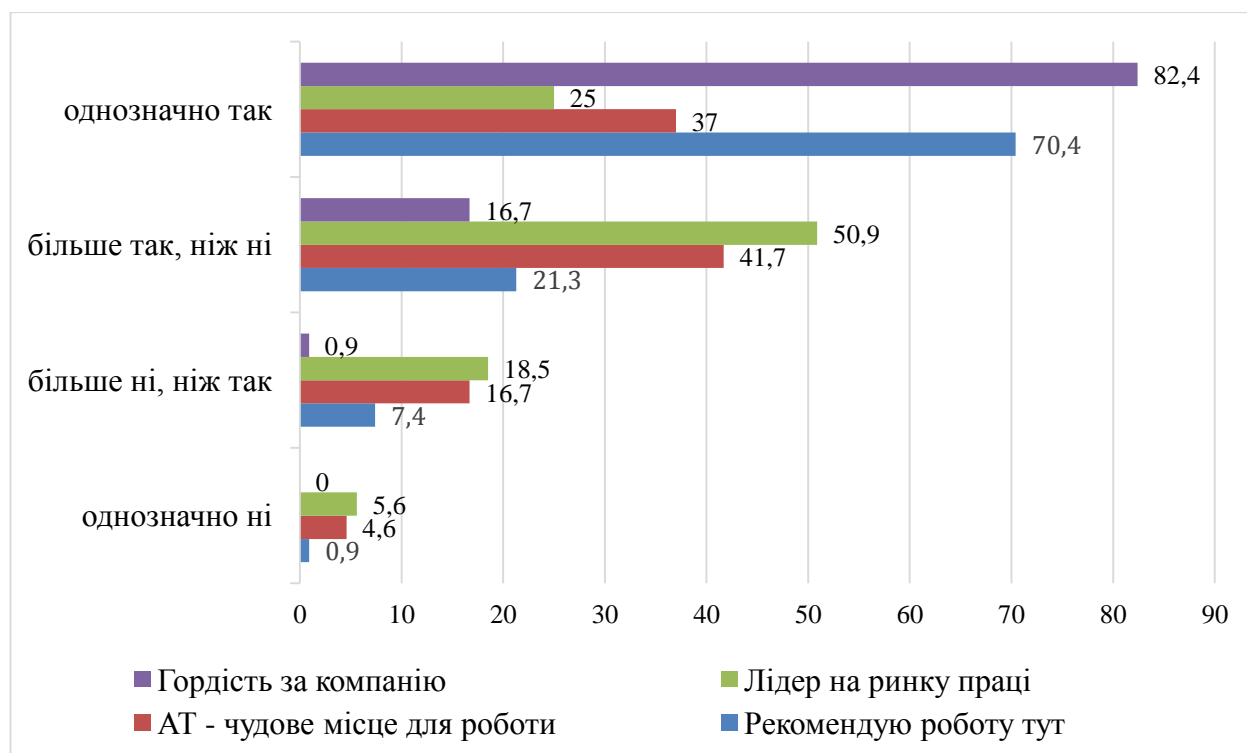


Рисунок 2.3 – Результати опитування працівників

Примітка. Складено автором на основі опитування персоналу АТ «Хмельницькобленерго»

Отже, вивчивши Колективний договір і Кодекс корпоративної етики, проаналізувавши звітність підприємства та розподіл відповідей респондентів в процесі анкетування з метою оцінювання ефективності ЕВ-діяльності АТ «Хмельницькобленерго», можна зробити висновок про успішність функціонування підприємства на ринку праці та оцінювання бренду роботодавця на рівні «вище середнього». В цілому Товариство сформувало лояльну команду працівників і викликає зацікавленість у потенційних кандидатів, але незважаючи

на це, потрібно безперервно вдосконалювати заходи, спрямовані на зовнішню та внутрішню цільові аудиторії, щоб не втратити зайняті позиції, та поліпшувати імідж роботодавця.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1. Напрями вдосконалення процесу формування бренду роботодавця в зовнішньому середовищі енергорозподільчої компанії

Формування бренду роботодавця не є короткотривалим проектом. Це безперервний еластичний процес, котрий вимагає багато часу, ресурсів і повинен постійно змінюватись, прагнучи до вдосконалення.

Необхідним кроком для створення ефективної стратегії покращення системи формування HR-бренду роботодавця в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії є здійснення SWOT-аналізу, який належить до методів маркетингового дослідження та відбувається шляхом виокремлення сильних і слабких сторін діяльності енергорозподільчої організації, можливостей подальшого розвитку та ймовірних загроз успішного функціонування підприємства.

З огляду на проведений SWOT-аналіз, результати якого наведені в додатку Г, визначено, що ЕВ-заходи АТ «Хмельницькобленерго» не орієнтуються на зовнішнє середовище, тому, на нашу думку, доцільно розробити комплекс заходів, орієнтованих на HR-бренд роботодавця в зовнішньому. Для цього необхідно виокремити основні категорії зовнішнього середовища та визначити їхні потреби й очікування від Товариства (табл.3.2).

Таблиця 3.2. Основні очікування всіх груп зовнішньої цільової аудиторії

№ з/п	Категорія зовнішньої цільової аудиторії	Очікування від компанії
1	2	3
1.	Особи в активному пошуку роботи	<ul style="list-style-type: none"> • офіційне працевлаштування; • конкурентоспроможна система оплати праці та вміст соціального пакету.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
2.	Студенти, абсолювенти	<ul style="list-style-type: none"> • можливість працевлаштування за спеціальністю під час навчання або одразу після отримання диплому; • перспектива реалізації особистого потенціалу.
3.	Трудові ресурси організацій-конкурентів – потенційні кандидати	<ul style="list-style-type: none"> • імідж на ринку праці; • позитивна тенденція техніко-економічних показників діяльності підприємства; • лідерство у галузі; • можливість стрімкого кар'єрного росту; • більш приваблива заробітна плата й соцпакет.
4.	Колишні штатні працівники Товариства	<ul style="list-style-type: none"> • надання хороших рекомендацій і характеристики для майбутнього працевлаштування.
5.	Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> • належна якість продукції чи послуг; • репутація на ринку, рівень впізнаваності; • збіжність цінностей.
6.	Партнери	<ul style="list-style-type: none"> • своєчасне виконання зобов'язань; • співпадіння поглядів і принципів ведення бізнес-діяльності; • чесність й прозорість всіх процесів.

Примітка. Створено автором на основі власних спостережень

Існує інструмент становлення іміджу на ринку праці, ефективно використання якого спроможне сприяти становленню позитивного бренду роботодавця в очах кожної групи цільової аудиторії. Він доступний на величезній кількості пристроїв, зручний з точки зору безкоштовного використання (за винятком платної реклами), присутності користувачів будь-якого віку і практично з усіх країн світу, а також відсутністю обмежень за кількістю публікацій. Йдеться про блоги компаній у соціальних мережах, які можуть похвалитись першістю за охопленням і функціональністю, а також стабільним зростанням аудиторії [42, с. 172]. Немає такої фірми, яка з якихось причин не змогла б створити та постійно оновлювати власний акаунт, особливо в часи, коли є такий великий вибір між численними соціальними мережами. Блог повинен містити не тільки актуальну інформацію про діяльність компанії, але й

актуальні пропозиції з підбору персоналу, адресовані відкритим цільовим групам. Люди, які стежать за профілем Товариства, цікавляться всіма новинами, подіями та мають усі необхідні компетенції для подання своєї кандидатури на відкриті вакансії, із задоволенням залишатимуть заявки в особистих повідомленнях, через електронну пошту, телефон чи самостійно шукатимуть шляхи працевлаштування на підприємстві.

Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» позиціонує свій бренд як енергійний, сміливий, сильний, інноваційний, має сторінки на Facebook та Instagram, однак на даний момент вони є ідентичними між собою та використовуються виключно для дублювання новин з офіційного сайту підприємства (наприклад, про планові чи аварійні відключення електроенергії). Такий тип акаунтів не приваблює користувачів мережі, оскільки публікації не є унікальними, з'являються рідко та не створюють умов для спілкування.

Отже, необхідним є налагодження системи просування HR-бренду в онлайн-просторі, активно наповнюючи корпоративні блоги. До контент-плану належить додати різнопланові публікації в форматі світлин з описом, коротких відеосюжетів, прямих ефірів, зникаючих чи вічних історій, що матимуть розмаїтий характер, а саме:

- інформативний: поступове знайомство з командою, вибираючи найуспішніших працівників з кожної ланки організаційної структури; новини про зміни чи нововведення, досягнення Товариства, здобуття нагород та інші поточні події;

- навчальний – насичений корисними фактами, які можуть стати у пригоді: поради від досвідчених фахівців, підбірка ресурсів для самоосвіти, правила енергозбереження, лайфхаки від HR (наприклад, щодо створення резюме);

- розважальний: створення або поширення вірусних відео, мемів, які дотичать сфери діяльності підприємства, є на часі й відгукуються багатьом людям; реалізація опитувань на теми, що торкаються задоволеності споживачів, сприйняття іміджу на ринку праці та очікувань від суб'єкта господарювання;

проведення конкурсів і розіграшів;

– креативний: місце для демонстрації творчого потенціалу підписників, шляхом поширення жартів, Photoshop-робіт їх авторства, що показують оригінальний підхід до найрезонансніших подій в Україні та світі;

– користувальницький: репост контенту фоловерів, сторіз чи постів з відмітками підприємства як споживачами, так і персоналом Товариства (проголошення промови на конференції, ранкова кава на робочому місці, неформальна атмосфера і т. д.);

– рекламний: анонсування заходів, що відбуваються з залученням або за сприяння організації; оголошення про вільні вакансії зі списком вимог.

Для виокремлення серед решти публікацій у стрічці Інтернет-користувачів, формування впізнаваності, звикання, посилення довіри між читачем й автором, потрібно визначити тональність спілкування, більше відому під англійською назвою *Tone of Voice*. Під поняттям варто розуміти стиль комунікацій між брендом і цільовою аудиторією, спосіб позиціонування компанії в очах підписників [57, с. 2].

До провідних правил *Tone of Voice* АТ «Хмельницькобленерго» з метою розвитку бренду роботодавця рекомендується зарахувати:

1. Оформлення публікацій, листування в особистих повідомленнях і коментарях виключно державною мовою, відповідно до позиції компанії та статті 30 Закону України “Про забезпечення функціонування української мови як державної”: всі надавачі послуг, незалежно від форми власності, зобов'язані обслуговувати споживачів і надавати інформацію про товари і послуги державною мовою.

2. Звертання до аудиторії на «Ви», на знак поваги, пишучи це слово з великої літери.

3. Спілкування від першої особи множини, використовуючи займенник «ми» (до прикладу: «Дякуємо за відгук! Нам дуже важлива Ваша думка!»).

4. Лаконічність та легкість у розмові. Відповіді на коментарі повинні обмежуватись 1-2 реченнями, пости – складатись орієнтовно з 10-15 речень,

кожне з яких налічує до 15 слів.

Брендингові заходи підприємству варто зосередити на Instagram, Facebook, Twitter, Telegram та сучасному TikTok, який донедавна здавався виключно розважальним ресурсом, а зараз ефективно використовується вітчизняними й зарубіжними компаніями-лідерами, як-от Unicef, Національною поліцією, Державною прикордонною службою України тощо.

Просування бренду в соціальних мережах відбуватиметься з використанням переважно безкоштовних методів: оригінального вмісту блогу, флешмобів, giveaway, масфоловінгу (проставлення лайків, коментування постів, підписка на акаунти). Для реклами важливих подій, відкритих вакансій, конкурсів варто застосовувати таргетовану рекламу в Instagram і Facebook, яку дипломований SMM-спеціаліст (рекомендовано працевлаштувати) налаштовує, виокремлюючи потрібну групу цільової аудиторії за певними ознаками: вік, стать, інтереси, сімейний стан, стиль життя, політичні погляди тощо [5, с. 90]. Даний інструмент платний, середня прогнозована вартість переходу на сайт становить 0,03\$ - 0,07\$, один підписник коштує 0.10-0.15\$, а взаємодія з публікацією – 0.03\$.

Однак треба пам'ятати, соціальні мережі – простір для ЕВ-діяльності лише відважних роботодавців, які не бояться регулярно отримувати як виправдану, так і необґрунтовану критику, завжди мають в своєму арсеналі велику кількість переконливих аргументів та готові до безперервного спілкування з користувачами мережі [48, с. 456-548].

Для просування роботодавця у віртуальному світі існує багато перспективних інструментів. Один з них – сайти для розміщення вакансій. «Хмельницькобленерго» регулярно користуються послугами work.ua і rabota.ua, публікує оголошення про пошук працівників, але не використовує різні можливості, що надаються Інтернет-майданчиками для будівництва іміджу на ринку праці (деякі види послуг представлені в табл. 3.3).

Тож підприємству рекомендовано зосередитись на одному з ресурсів цього типу. Аналізуючи результати функціонування двох названих вище сайтів, можна

зробити висновок про доцільність вибору rabota.ua, оскільки його характеризує 89% впізнаваності, найбільша база резюме в Україні – 4,3 млн, велика кількість активних кандидатів за рік – 1,4 млн (на основі даних за липень 2022 року). Сервіс має власний центр HR-експертизи (медіаплатформу, вебінари, освітні шоу, конференції, опитування і т.д.) Іміджевими послугами користується 160 тисяч підприємств [22].

Таблиця 3.3. Послуги rabota.ua, що зроблять вакансію більш помітною

№ з/п	Назва послуги	Зміст	Вартість, грн
1.	Сервіс «Гаряча»	Підсилює вакансію та допомагає в пошуку цільових кандидатів за короткий термін	>2799
2.	Промо вакансії в соціалках	Показує публікацію цільовій аудиторії у стрічці та сторіз Facebook й Instagram	>5000
3.	Цільова розсилка	Можливість показати вакансію обраним кандидатам за e-mail	9890

Примітка. Створено автором на основі [22, с. 3]

Заходами вдосконалення брендингу роботодавця АТ «Хмельницькобленерго» в цьому напрямку є:

- створення презентаційної сторінки, оформленої в корпоративному стилі, що виділятиме організацію в масі конкурентів та сприятиме формуванню позитивного першого враження у претендентів;
- наповнення профілю на rabota.ua ключовою інформацією про Товариство та його діяльність;
- виокремлення розділів про перспективи розвитку, переваги працевлаштування тощо;
- додавання світлин, відеоматеріалів з життя підприємства;
- публікація інтерв'ю з представниками кадрів;
- прикріплення посилань на кар'єрний сайт, блоги/канали в соцмережах;
- таргетинг шляхом розміщення банерів і рекламного блоку в розсилці, здійснюваної сайтом, що дозволяє вибрати аудиторію за будь-яких вимог, зазначених в резюме.

Стандартною, але дуже ефективною технікою розвитку бренду роботодавця є приділення належної уваги унікальній візитці у вигляді вкладки «Кар'єра» на сайті компанії. Вона часто поділяється на повідомлення адресовані студентам, випускникам і досвідченим професіоналам, й містить актуальну інформацію про працевлаштування, вимоги, очікування від майбутніх працівників. Ресурс представляє ряд переваг від співпраці, систему соціальної підтримки, винагород та різноманітні програми навчання. Для кандидатів корисними будуть описи окремих відділів компанії, організаційної культури, місії, цінностей, принципів, якими керується компанія та міні-інтерв'ю вже працевлаштованих людей. Чудовою практикою є підбірка найпоширеніших запитань із відповідями та активним віконцем для написання власних.

За умови успішного обслуговування кваліфікованим професіоналом офіційної сторінки, АТ «Хмельницькобленерго» може повністю позбутися необхідності розміщувати оголошення в інших місцях [42, с. 172].

Перспективним напрямком є заходи, орієнтовані на студентів університетів, коледжів, технікумів чи училищ. Потреба привабити дану категорію зовнішньої цільової аудиторії переплітається з складністю в пошуках кваліфікованої молоді, що виникає в зв'язку зі зростаючою тенденцією виїздів абсолювентів за кордон, депопуляризацією спеціальностей через важкі умови праці та вибором випускниками іншої професійної галузі для будівництва кар'єри.

Акціонерному товариству «Хмельницькобленерго» рекомендовано налагодити співпрацю з вищими навчальними закладами і закладами фахової передвищої освіти, які займаються якісною підготовкою фахівців відповідного профілю. Ключові спеціальності, на які варто звернути особливу увагу, наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Перелік вибраних спеціальностей, пов'язаних з діяльністю енергорозподільчої компанії

№ з/п	Код спеціальності	Повне найменування
1.	141	Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка
2.	142	Енергетичне машинобудування
3.	143	Атомна енергетика

Продовження таблиці 3.4

4.	144	Теплоенергетика
5.	145	Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика
6.	275	Транспортні технології
7.	071	Облік і оподаткування
8.	072	Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
9.	073	Менеджмент
10.	075	Маркетинг
11.	076	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
12.	281	Публічне управління та адміністрування
13.	051	Економіка
14.	081	Право

Примітка. Впорядковано автором на основі [29]

З огляду на перелік важливих для Товариства галузей знань і територіальне розташування компанії створено список освітніх закладів, взаємодія з якими (декількома на вибір підприємством) позитивно впливатиме на бренд роботодавця Товариства [15, 19]:

- Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова;
- Хмельницький національний університет;
- Хмельницький професійний ліцей;
- Хмельницьке вище професійне училище №4;
- Хмельницьке вище професійне училище №11;
- Хмельницьке вище професійне училище №25;
- Подільський державний університет;
- Кам'янець-Подільський фаховий коледж (коледж ПДАТУ);
- Вінницький національний технічний університет;
- Вінницький технічний фаховий коледж;
- Вінницький національний аграрний університет.

В рамках співробітництва з перерахованими установами АТ «Хмельницькобленерго» в змозі реалізувати ряд заходів, що допоможуть становленню потужного HR-бренду:

1. Участь в ярмарках вакансій (2 рази на рік, навесні та восени) – відомий спосіб підвищити впізнаваність компанії, можливість представити сильні сторони, висвітлити умови працевлаштування, надати інформацію про стажування, проходження практики, вільні посади та безсередньо познайомитись з потенційними кандидатами. Через те, що зазвичай події такого типу відкриті для всіх бажаючих, їх недоліком є нездатність уникнення напливу випадкових людей, орієнтованих лише на безкоштовні брендovanі подарунки. У час стрімкого технічного прогресу та епохи діджиталізації все більшої популярності набувають віртуальні ярмарки вакансій. Їхня перевага полягає в тому, що студенти й абсолюенти з університетів всього світу можуть стати їх відвідувачами й дізнатись про організацію, оскільки онлайн-захід не має географічних обмежень [58, с. 22-23].

2. Організація днів відкритих дверей або екскурсій студентів на підприємство (1 раз на рік для кожного ВНЗ/ЗВО чи коледжу/училища/ліцею), що дозволяють учасникам побачити компанію зсередини, дізнатися про напрямки діяльності, її історію, перспективи розвитку. Кандидати в змозі оцінити реальні умови праці, поспілкуватися з представниками персоналу, керівництвом і зробити власні висновки про те, чи приваблює їх суб'єкт господарювання як роботодавець.

3. Створення умов для проходження практики та стажування студентами, надання потрібних документів, звітності та інших матеріалів для написання рефератів, тез доповідей наукових конференцій, курсових, бакалаврських, магістерських дипломних робіт тощо.

4. Проведення кращими фахівцями практико-орієнтованих занять, тематичних лекцій, дискусій, тренінгів, вебінарів, семінарів, майстер-класів з постійним посиленням на кейси Товариства, а також приділення учням індивідуальних завдань, розроблених на основі справжніх інформаційних відомостей щодо діяльності енергорозподільчої компанії.

5. Пропозиції працевлаштування талановитим студентам з можливістю суміщення навчання та роботи. Дотримання балансу відбувається за умови

застосування гнучкого графіку чи часткової тимчасової зайнятості. Найуспішнішим випускникам – надсилання запрошень на вакантні посади, що є взаємовигідною угодою як для репутації освітньої установи, так і для іміджу роботодавця.

б. Забезпечення вступу поточних (у деяких випадках потенційних) працівників АТ «Хмельницькобленерго», що для посідання певної посади потребують диплому вищого рівня, до закладу вищої освіти, з яким налагоджена співпраця (на вибір підприємства та за його фінансування, як вказано у Колективному договорі). Незважаючи на приналежність даного пункту до внутрішнього брендингу роботодавця, орієнтованого на задоволення потреб вже наявних працівників, його реалізація стає можливою лише після вдалого налагодження взаємовигідних відносин з університетами, що належить до елементів зовнішньої ЕВ-стратегії.

Таким чином, сукупність пропонованих ЕВ-заходів, націлених на зовнішнє оточення компанії, допоможе покращити імідж Товариства на ринку праці, перетворивши частину слабких сторін, що були виявлені в результаті SWOT-аналізу, в сильні, мінімізувати загрози та примножити можливості.

3.2. Розвиток процесів HR-брендингу для внутрішнього середовища підприємства

Коли мова йде про бренд роботодавця, на думку перш за все спадає HR-імідж підприємства в його оточенні. Однак успішність, прибутковість й конкурентоспроможність будь-якої компанії залежать від багатьох факторів: якості продукції або послуг, що надаються, виважених і грамотних управлінських рішень, мінімізації ризиків тощо. Але всі вони зводяться до спільного знаменника - персоналу, а точніше рівня його мотивації та відданості.

Трудові ресурси дуже відрізняються від всіх інших: матеріальних, фінансових, інформаційних, природних. Людина наділена талантом та інтелектом, наслідком наявності яких є здатність мислити, приймати рішення,

виконувати покладені на неї завдання, генерувати геніальні ідеї, постійно розвиватися і самовдосконалюватись. Вона свідомо підходить до формування своєї професійної мети, обираючи конкретний вид діяльності (розумову чи фізичну) і місце, де хоче працювати [16, с. 20]. Це означає, що існує нагальна потреба у формуванні іміджу роботодавця серед наявних працівників, щоб забезпечити високий рівень задоволеності кадрів, що, у свою чергу, призводить до підвищення цінності HR та інших засобів. Це допомагає організаціям створити культуру довіри між роботодавцем і підлеглими та побудувати сильну позицію на ринку, яку важко подолати конкурентам.

Тому можна сказати, що персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства, а рівень його залученості й відданості – найпоказовішою соціологічною ознакою всього колективу. Йдеться про емоційний зв'язок між працівником і організацією, завдяки якому він або вона добровільно докладає більше зусиль для якісного виконання завдань, проявляє ініціативу, вживає дій, що виходять за межі професійних обов'язків, відчуває себе частиною єдиного механізму, який працює для досягнення спільної мети [38, с. 96].

Дана концепція не може бути незалежною, поза зв'язком із внутрішнім середовищем і у відриві від ключових бізнес-процесів. Складність створення та виконання програм залучення полягає в тому, що керівництво разом з HR-спеціалістами повинно враховувати індивідуальні особливості, життєві пріоритети та індивідуальні потреби працівників Товариства. Існує стереотип, що найефективнішим мотиватором у кожній ситуації і для кожної людини є фінансова винагорода. Серед управлінців є чимало прихильників описаного вище принципу. Однак отримання заробітної плати сприяє задоволенню потреб найнижчого порядку – фізіологічних, розташованих найнижче, в основі піраміди Маслоу (рис. 3.1). Окрім цього, американський психолог виділив ще чотири елементи, розміщених на вищих рівнях в певному порядку. Вважається, що після повного задоволення потреб на першому етапі особа несвідомо переходить на наступний, поки не досягне вершини піраміди. Наукові досягнення Маслоу широко використовуються в багатьох галузях експертами з усього світу, у тому

числі в маркетингу та в усіх аспектах управління трудовими ресурсами. Глибокий аналіз очікувань персоналу в поєднанні з умілим керівництвом і добре продуманою корпоративною стратегією сприяє підвищенню залученості й відданості штату.



Рисунок 3.1 – Застосування піраміди потреб Маслоу на підприємстві
Примітка. Розроблено автором на основі [61, с. 370–396]

Акціонерному товариству «Хмельницькобленерго» з метою розвитку HR-бренду та підтримання гарної репутації на ринку праці доцільно вжити заходів для удосконалення брендингових процесів на всіх етапах взаємодії з цільовою аудиторією. Для цього треба сформулювати пропозиції покращення конкретних елементів згідно життєвого циклу кожного працівника, починаючи від першого знайомства з потенційним роботодавцем та закінчуючи останньою фазою –

звільненням.

Стадії співдіяння, шляхи налагодження контакту, варіанти розвитку подій та план оптимізації наведений у додатку Д.

Особливу увагу варто зосередити на дуже складному для кожного працівника етапі, а саме на адаптації. На названій стадії необхідно донести до особи важливу інформацію про принципи діяльності організації та познайомити її з корпоративною культурою. Інноваційний, але дуже ефективний спосіб, цього досягнути – створити welcome book або так звану книгу новачка, що наразі запроваджується з ініціативи роботодавця для посилення позицій на ринку праці, але в перспективі може набути статусу обов'язкового внутрішньоорганізаційного документу для кожного суб'єкта господарювання. Її можна ототожнити з комплексним довідником-інструкцією, що може містити наступні відомості:

- загальна інформація про Товариство: історія створення, мета функціонування, місія, довго та короткострокові стратегічні цілі, структура цінностей, предмет, масштаби діяльності;

- організаційна структура: її тип, принцип розподілу робочих завдань в колективі, наявність філій, презентація очільників підприємства та осіб, що посідають керівні посади з вказаними контактами (зазвичай, адресою електронної скриньки);

- правила поведінки: моделі комунікацій з колегами всередині компанії і з представниками зовнішнього оточення, клієнтами та партнерами, табу в спілкуванні (до прикладу, лихослів'я чи грубіянство), дотримання корпоративного дрес-коду;

- рутинні елементи: пропускний режим, місцезрештування парковки, їдальні, бомбосховища, а також настанови щодо використання робочого обладнання;

- переваги: місце для висвітлення сильних сторін роботодавця, як-от можливостей професійного зростання, частини соціальної підтримки, системи преміювання, доплат тощо.

Головною ціллю Wellcome book є швидке включення спеціаліста в робочий процес та запобігання типовим помилкам. Її впровадження допомагає не витратити час за збір відомостей стосовно базових питань, оскільки вся інформація вже зібрана в одному місці.

Книга новачка повинна бути універсальною для всіх новоспечених працівників підприємства, а її складові – не диференціюватися в залежності від фаху адресата. Може бути виконана у будь-якому форматі: у надрукованому журналі (A5/A4) чи в електронній версії. Для вдосконалення HR-брендингу АТ «Хмельницькобленерго» рекомендується використання презентації у корпоративному стилі, створеній у Power Point і збереженій у pdf-файл [73].

Доречним доповненням книги стануть вітальні подарунки від Товариства, які умовно поділяються на три групи: інформаційні (пропуск на територію підприємства, ключі з брелком від кабінету чи шафи), практичні (чашка, канцелярське приладдя (блокнот, стікери, ручка, олівець), флешка, павербанк) й іміджеві (еко-шопер, чохол на телефон). Всі предмети повинні бути брендowanими, оформленими у фірмових кольорах, містити логотип і/або назву компанії.

Варіанти дизайну деяких вітальних подарунків розроблені автором і продемонстровані в додатку Е, орієнтовна вартість – в додатку Є.

Роботодавець обирає декілька атрибутів з переліку і разом з іменною листівкою, підписаною директором чи начальником відділу, долучає їх до welcome book. Такий жест є не лише приємною дрібницею, він виконує важливу функцію: викликає в адресата почуття приналежності до спільноти працівників енергетичного підприємства, розуміння того, що на нього чекали та раді його працевлаштуванню на новому робочому місці. Це сприяє фіксації першого приємного враження про роботодавця та налаштовує на майбутню ідентифікацію з організацією.

Також виготовлені на замовлення речі доцільно вручати вже наявним працівникам з нагоди свята чи як відзнаку за виконання складного завдання. Використання їх поза стінами Товариства є своєрідним рекламоносієм, що в

результаті посилює впізнаваність АТ «Хмельницькобленерго» в зовнішньому оточенні.

Наступна пропозиція – запровадження Дня подяки працівникам, більше відомого під англійською назвою – Staff Day або Employee Appreciation Day. Свято є неофіційним. Його історія розпочинається з 1995 року, зараз регулярно відзначається в Америці, Великобританії та Канаді – традиційно в першу п'ятницю березня. Однак керівництво АТ «Хмельницькобленерго» може обрати будь-який інший зручний день, оскільки головне – не дата, а факт приділення уваги кадрам. За останні 20 років все більше компаній скористалися цією нагодою, щоб відзначити досягнення та внесок своїх співробітників. Незважаючи на непопулярність на теренах України, не варто применшувати значення описаної події в загальній ЕВ-стратегії.

Для утримання кваліфікованих працівників, які будуть задоволеними працевлаштуванням та братимуть безпосередню участь в презентації роботодавця в зовнішньому середовищі треба відзначати їхні успіхи та вселяти почуття важливості щодня. Однак День подяки є ідеальним способом започаткувати постійну звичку визнання персоналу за їх внесок в успішну діяльність Товариства.

Навіть невеликі кроки в цьому напрямку здатні сильно вплинути на загальну атмосферу в трудовому колективі. Під час дослідження, що було проведено бізнес-школою Оксфордського університету в 2020 році, вчені виявили, що щасливі працівники на 13% більше ідентифікуються з місцем праці за недооцінених.

Належить звернути увагу на те, наскільки позитивний емоційний стан штату може діяти на користь роботодавця. Втілення в життя цієї ідеї сприятиме вдосконаленню процесів, що стосуються сили корпоративної культури, натхнення колег брати активну участь в житті організації та призведе до зменшення кількості звільнень. Висловлення вдячності працівникам оптимізує відданість, продуктивність й наполегливість, оскільки близько 9% трудового колективу вважає визнанням приділення/делегування відповідальних завдань

[75].

Надання підлеглим можливості прийняття важливих рішень є ознакою сучасною моделі побудови внутрішнього іміджу – Empowerment, який є багатовимірним та може охоплювати практично всі сфери функціонування компанії. У результаті створюється команда, сповнена впевненості в своїх силах, здатна адекватно оцінювати власну пророблену роботу, готова брати на себе відповідальність, вмотивована та залучена до самостійного розв'язання складних завдань, де кожен працівник почуватиметься цінним [71, с. 105]. Даний стиль управління підтримує інноваційні рішення, підвищує рівень довіри і формує партнерські відносини між представниками всіх ланок організаційної структури Товариства.

Існує безліч варіантів зробити приємність співробітникам. З метою розвитку внутрішнього HR-бренду розроблено ряд заходів, які АТ «Хмельницькобленерго» доцільно реалізувати в Staff Day:

1. Публічне висловлення вдячності в соціальних мережах, на сайті компанії в корпоративному друкованому виданні шляхом розміщення свіжих світлин з привітанням та текстом про неоціненний внесок штату в діяльність Товариства.

2. Нагородження грамотами за заслуги чи надсилання індивідуальної листівки зі словами подяки. Важливим є момент персоналізації, відповідно до особистого внеску кожного отримувача: ідентичний текст в сотнях й тисячах однакових картках не дає можливості працівникам зрозуміти свою цінність та значимість для компанії.

3. Замовлення доставки обіду (піци, ролів, солодошів, морозива, кави і т. д.) на робоче місце – не надто оригінальний, але завжди безпрограшний варіант. Перед тим необхідно дізнатись смакові вподобання команди або обрати різнопланову їжу, щоб кожен міг знайти страву для себе і ніхто не почувався покинутим.

4. Дозвіл на недотримання дрес-коду у святковий день (всім бажаючим членам команди можна одягтись в зручні спортивні речі) та взяти з собою на

роботу домашніх улюбленців.

5. Представлення трудовому колективу списку веселих та захоплюючих заходів з умовою вибору, куди команда хоче відправитись. Це можуть бути різноманітні квести, захоплюючі тренінги (не пов'язані з роботою), уроки катання на ковзанах, кулінарії або щось інше. Головне, щоб усім було цікаво та весело. Працівники ще довго з усмішкою згадуватимуть цікаво проведений час.

6. Продовженням попереднього пункту є організація спільних екскурсій невеликими групами: до місцевого музею, ботанічного саду, історичного місця, природної пам'ятки, на фабрику, пивоварню чи виноробню тощо.

Визнання співробітників є значним внеском в формування бренду роботодавця серед вже працевлаштованих осіб. Як показують результати дослідження, саме вдячність команді має великий вплив на підвищення рівня утримання співробітників та здатна зменшити плинність кадрів на 31% [75].

Зведена таблиця пропонованих заходів з інформаційними даними щодо очікуваних витрат та передбачуваного ефекту від реалізації наведена в додатку Є.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з формуванням бренду підприємства як роботодавця на ринку праці. За результатами дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Розглянуто сутність поняття «бренду роботодавця» та виокремлено його базові складові. Описані дефініції та підходи вчених характеризуються наявністю спільних та відмінних елементів, але дозволяють зробити висновок, що формування бренду роботодавця – це довготривалий ресурсовитратний процес, одночасно націлений на внутрішнє середовище й зовнішнє оточення компанії, що полягає в балансі фінансових та позагрошових благ для персоналу й кандидатів на вакантне місце, які у результаті привабливо представляють організацію на ринку праці та виділяють її серед конкурентів. ЕВ-діяльність здійснюється в онлайн-середовищі й за допомогою стаціонарних інструментів, поступово нівелюючи кордони між маркетингом і HR-менеджментом.

2. Охарактеризовано погляди різних авторів на сучасні моделі становлення іміджу підприємства на ринку праці. Кожен з відображених підходів акцентує увагу на важливості зовнішніх чи внутрішніх притаманних роботодавцеві факторах і націлених на досягнення оптимальних результатів для компанії, тісно переплітаючись з загальною репутацією у бізнес-середовищі, прихильністю партнерів, лояльністю споживачів. Творці моделей закликають по-іншому поглянути на аспекти менеджменту компаній, зважаючи на динамічні зміни умов функціонування ринку праці.

3. Практичні аспекти управління процесами формування бренду роботодавця розглянуто на прикладі АТ «Хмельницькобленерго», у зв'язку з чим наведено загальну характеристику енергорозподільчого підприємства. Вивчено складові елементи ЕВ-діяльності бази дослідження. Описано матеріальні аспекти ціннісної пропозиції: систему оплати праці та фінансових заохочень. Також здійснено аналіз негрошової підтримки трудових ресурсів, а саме

комплексних заходів з охорони праці, корпоративної етики, культури та соціального пакету.

4. Проведено оцінювання сучасного стану іміджу АТ «Хмельницькобленерго» на ринку праці. Результати аналізу показників руху кадрів та обчислення вагомих коефіцієнтів свідчать про постійність та стабільність працевлаштованих й транслують зниження плинності кадрів у три рази – з 18,2% до 5%, що більше, ніж вдвічі менше за середній рівень в промисловості (14%). Розрахунок техніко-економічних показників функціонування підприємства говорять про прибутковість організації та її лідерство серед енергорозподільчих компаній держави. Провідну роль відіграла актуальна думка поточних співробітників компанії щодо ефективності HR-брендингових операцій. Відгуки 108 респондентів на 18 питань закритого типу були зібрані й систематизовані шляхом Інтернет-анкетування. Значна частка, а саме 91,7%, респондентів засвідчили, що рекомендують працевлаштування в АТ «Хмельницькобленерго», «чудовим місцем для роботи» компанію вважають 78,7% персоналу, а лідером на ринку праці – 75,9%. Здійснена оцінка дозволяє зробити висновок про успішність функціонування підприємства на ринку праці та оцінити бренд роботодавця на рівні «вище середнього».

5. Розроблено перелік напрямів удосконалення системи формування бренду роботодавця в оточенні Товариства. Для початку реалізовано SWOT-діагностику, виокремлено основні категорії цільової аудиторії та визначено їхні потреби. В результаті яких виявлено доцільність створення, просування та безперервного наповнення інформацією, орієнтуючись на розроблений контент-план і поради щодо стилю комунікацій, блогу Товариства у соціальних мережах, зосередження на сайтах розміщення вакансій та унікальній візитці у вигляді вкладки «Кар'єра» на офіційній сторінці компанії. АТ «Хмельницькобленерго» рекомендовано активізувати й офлайн EB-інструменти – налагодити співпрацю з вищими навчальними закладами і закладами фахової передвищої освіти, які займаються якісною підготовкою фахівців відповідного профілю, оскільки заходи, орієнтовані на студентів й абсолювентів є далекосяжною стратегією.

б. Запропоновано перелік заходів з розвитку внутрішнього HR-бренду енергетичної компанії. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення брендингових операцій на всіх етапах взаємодії з цільовою аудиторією. Для цього сформовано пропозиції покращення конкретних елементів згідно життєвого циклу кожного працівника, починаючи від першого знайомства з потенційним роботодавцем та закінчуючи останньою фазою – звільненням. Представлені етапи співдіяння, шляхи налагодження контакту, варіанти розвитку подій та плани оптимізації процесів. Особливу увагу приділено стадії адаптації недавно працевлаштованих осіб, пропонуючи запровадити книгу новачка з вітальними подарунками, а також вдячності й визнанням вже наявного трудового колективу. Втілення рекомендацій в життя допоможе створити культуру довіри між роботодавцем і підлеглими та зайняти позицію на ринку праці, яку важко подолати конкурентам.

Розроблені рекомендації здатні знайти конкретну реалізацію в діяльності підприємства, ставши основою при створенні стратегії покращення HR-брендингових процесів в зовнішньому і внутрішньому середовищі АТ «Хмельницькобленерго».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця». *Теорія та практика управління розвитком економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 10 жовтня 2019 р. / Полоцький держ. ун-т., Київ, 2019, С. 316-318.
2. Варіс І., Кравчук О. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. №36.
3. Василик А. В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. №131, С. 57.
4. Васильєва Я. О. Значення бренду роботодавця. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів, м. Дніпро, 28 листопада 2019 р. / Ун-т. ім. А. Нобеляс, Дніпро, 2019, С. 235-236.
5. Грищенко О. Ф., Нешева А. Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 90.
6. Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2021. № 2, С. 136–140.
7. Драган О. І. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67, С. 111–115.
8. Дядик Т. В., Лядський І. К. Соціальна орієнтованість бізнесу, як важлива передумова створення HR-бренду. *Економічні науки*. 2020. № 2, С. 62-77.
9. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2021. № 3(30), С. 74-78.
10. Звіт про кількість, склад та переміщення працівників по АТ «Хмельницькобленерго» за 2018 рік : Хмельницький, 2018.
11. Звіт про кількість, склад та переміщення працівників по АТ «Хмельницькобленерго» за 2019 рік : Хмельницький, 2019.
12. Звіт про кількість, склад та переміщення працівників по АТ «Хмельницькобленерго» за 2020 рік : Хмельницький, 2020.
13. Звіт про кількість, склад та переміщення працівників по АТ «Хмельницькобленерго» за 2021 рік : Хмельницький, 2021.

14. Звіт про управління (звіт керівництва) АТ «Хмельницькобленерго» : Хмельницький, 2019.
15. ЗВО/ВНЗ України/Education.ua.URL: <https://www.education.ua/universities/>
16. Кибанов А. Управление персоналом организации : підручник. Москва : ИНФРА-М, 2005. 20 с.
17. Кодекс корпоративної етики АТ «Хмельницькобленерго» : Хмельницький, 2022.
18. Козин Л. В. Формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2019. № 7.
19. Коледжі України / Education.ua. URL: <https://www.education.ua/colleges/>
20. Колективний договір АТ «Хмельницькобленерго» : Хмельницький, 2021.
21. Колеснік О. В. Сучасні елементи створення HR-бренду підприємства. Менеджмент XXI століття : сучасні моделі, стратегії, технології : матеріали II Всеукр. Наук.-практ. Інтернет-конф., м. Вінниця, 8 жовтня 2020 р. / Вінницьк. торг.-економ. інститут, Вінниця, 2020, С. 142-147.
22. Комерційна пропозиція для компаній / Rabota.ua. URL: https://images.cf-rabota.com.ua/2021/12/Commercial_Offer.pdf
23. Лозовський О. М., Соловей Ю. Бренд роботодавця в системі управління персоналом. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 3 червня 2020 р. / Наукова платформа Open Science Laboratory, Київ, 2020, С. 49-51.
24. Миколайчук І. П., Федулова І.В. Бренд роботодавця як інструмент зниження підприємницьких ризиків. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 19-20 травня 2021 р. / Київ. нац. торг.-економ. ун-т., Київ, 2021, С. 91-94.
25. Мокіна С. М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 4 (24), С. 57–62.
26. Мокіна С. М. Інструменти формування привабливого бренду роботодавця. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. Хмельницький, 2014. № 4(1), С. 141–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_4%281%29__27

27. Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця. *Бізнес-інформ*. 2014. № 7. С. 389–398.
28. Мокіна С. М. Обґрунтування цілей та переваг формування бренду компанії як роботодавця. *Економіка і управління*. 2014. № 1, С. 43–50.
29. Постанова Кабінету Міністрів України про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#Text>
30. Пшінник М. В., Рудич Л. В. Комуникативні технології в умовах воєнного стану. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : тези доповідей XLV Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками наук.-дослід. робіт студентів за 2021 рік, м. Полтава, 13–14 квітня 2022 р. / Полтав. ун-т економ. і торг., Полтава, 2022, С. 58–60.
31. Річна інформація емітента цінних паперів за 2017 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» : Хмельницький, 2017.
32. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» : Хмельницький, 2018.
33. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» : Хмельницький, 2019.
34. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» : Хмельницький, 2020.
35. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» : Хмельницький, 2021.
36. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №2 (78), С. 92–96.
37. Сардак О. В. Особливості управління HR-брендом підприємства в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. С. 276-282.
38. Селіванова Л. Психологический контракт как основа формирования HR-бренда организации. *Вестник Костромского государственного университета имени Н.А. Некрасова*. Кострома, 2016. С. 96.
39. Скарга Кабінету Міністрів України від 06.05.2020. URL: https://hoe.com.ua/Content/Uploads/Istorija_konfliktu/Скарга%20КМУ%20

(06.05.2020).pdf

40. Статут АТ «Хмельницькобленерго» : Хмельницький, 2018. 3–7 с.
41. Стратюк В. Р. Соціально-правове значення бренд-стратегій HR директора компанії. *Соціальне право*. 2021. № 3, С. 119-126.
42. Табачник П. Я. Поняття рекрутингу в трудовому праві України. *Соціальне право*. 2019. №1. С. 172.
43. Томас М. Посібник The Financial Times зі стратегії для соціальних медіа. Харків : Фабула 2021. 304 с.
44. Тонконог М. С. Развитие EVP как направления системы мотивации работников. *Сборник материалов первой международной научно-практической конференции «Костинские чтения»*, Москва, 2018. С. 712.
45. Федулова І. В., Джулай М. В. Цифрова трансформація бренду роботодавця в умовах COVID-19. *Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання в умовах COVID-19* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18–19 листопада 2021 р. / Харків. нац. ун-т міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків, 2021, С. 266-269.
46. Філановський О. Карго-маркетинг і Україна. Харків : Фабула 2021. 144 с.
47. Хмара Д. В., Павленко Т. В. Роль комунікацій у формуванні бренду роботодавця. *Управління персоналом в інституційній економіці* : матеріали II Всеукр. Наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнар. участю, м. Київ, 28 квітня 2021 р. / Київ. політех. інститут ім. І. Сікорського, Київ, 2021, С. 37-39.
48. Хмільовська Л. В. Соціальні мережі як потужний інструмент будівництва бренду роботодавця. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. Молодих учених та студентів, м. Умань, 18 листопада 2021 р. / Держ. пед. ун-т ім. П. Тичини, Умань, 2021, С. 456-459.
49. Хмільовська Л. В. Методи оцінки вартості бренду. *Щорічна звітна наукова конференція здобувачів вищої освіти присвячена 30-річчю Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова* : тези доп., 6 травня 2022 р., Хмельницький, 2022. С. 233–234.

50. Хмільовська Л. В. Соціальні мережі як потужний інструмент будівництва бренду роботодавця. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 7 грудня 2021 р. / Держ. ун-т інфраструктури і технологій, Харків. нац. ун-т радіоелектроніки, Київ, 2021. С. 192–193.
51. Цимбал А. В. Формування бренду роботодавця: досвід ТОВ Фірма «АстартаКиїв». *Управління персоналом в інституційній економіці*. Київ, 2021. 209 с.
52. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : методологія дослідження та практика формування. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.
53. Як командна робота може зробити державну енергетику прибутковою / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго». URL: <https://hoe.com.ua/post/jak-komandna-robota-mozhe-zrobiti-derzhavnu-energetiku-pributkovoju-dosvid-hmelnitskoblenergo.html>
54. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, London 1996. Vol. 4, no 3. P. 187.
55. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Bingley 2004. Vol. 9, no. 5. P. 505.
56. Burke P. Forced Focus – the essence of employer branding. East Malvern : Essence 2007, 47 p.
57. Delin J. Brand Tone of Voice: a linguistic analysis of brand positions. *Journal of Applied Linguistics*. 2005. Vol. 2, No 1. P. 2.
58. Gębarowski M. Współczesne targi: Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej. Gdańsk 2010: Regan Press. 22-23 p.
59. Kozłowski M. Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku. Warszawa : Wolters Kluwer Polska 2012. 13, 93–94 p.
60. Martin G. Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections? London : Chartered Institute of Personnel and Development 2008. 18–23 p.
61. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Classics in the History of*

- Psychology*. 1943. Vol. 50, no. P. 370–396.
62. Moroko L., Uncles M. D. Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*. 2008. Vol. 16, no. 3. P. 160–175.
63. Mosley R. Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*. 2007. Vol. 15, no. 2. P. 130.
64. Mosley R. Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore. London : Shoulders of Giants 2009. 4 p.
65. Pogorzelski J. Managing Brands in 4D: Understanding Perceptual, Emotional, Social and Cultural Branding. United Kingdom : Emerald Publishing Limited 2018. 1 p.
66. Radzińska U. Pierwszy klient, czyli co zrobić, by pracownik był najlepszym ambasadorem firmy. Warszawa : AUDE 2016. 75 p.
67. Randstad Ancor. Employer brand research. Ukraine. 2019. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/UA_REBR-2019_Mironov.pdf
68. Sharma R., Rana G., Agarwal S. Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies. United States of America : CRC Press 2021. 173 p.
69. Sikorski C. Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej. Warszawa : Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych 1986, 16 p.
70. Stachowska S., Zielińska A. Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy. *Zarządzanie i Finanse*. Gdańsk, 2013, P. 596.
71. Szaban J. Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Toruń : Marszałek, 2007. 105 c.
72. Toriany Z., Savina A., Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(4), P. 34–47.
73. Welcome book та welcome package: чому вони важливі + приклади відомих компаній / HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/welcome-book-ta-welcome-package-chomu-vony-vazhlyvi-pryklady-vidomyh-kompanij/>

74. Wilden R., Gudergan S., Lings I. Employer branding: strategic implications for Staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. 2010. Vol. 26, no. 1–2. P. 61.
75. 20 Employee Appreciation Day Ideas You'll Actually Like (and so will your team) / Nectar. URL: <https://nectarhr.com/blog/employee-appreciation-day-ideas>

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » лютого 2023 р.

Підпис

Ліана
ХМІЛЬОВСЬКА
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2023 р.

Підпис

Наталія
ЗАХАРКЕВИЧ
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2023 р.

Підпис

Наталія
ЗАХАРКЕВИЧ
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Основні відомості про юридичну особу

№ з/п	Група даних	Дані
1	2	3
1.	Повне / скорочене найменування	Акціонерне товариство / АТ «Хмельницькобленерго»; Joint stock company / JSC “Khmelnyskoblenergo”
2.	Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
3.	Ідентифікаційний код у ЄДРПОУ	42035266
4.	Юридична та фактична адреса	29018, Україна, м. Хмельницький, вул. Храновського, 11А
5.	Площа території обслуговування	Хмельницька область – 20,629 тис. км ²
6.	Органи управління	1. Загальні збори (вищий орган Товариства); 2. Наглядова Рада; 3. Дирекція (виконавчий орган).
7.	Статутний капітал	33 634 840 грн.
8.	Чисельність представництв	23 філій: <ul style="list-style-type: none"> • 20 районів електричних мереж (РЕМ) у кожному районі області; • Хмельницький міський РЕМ; • Центр централізованого ремонту в Старій Синяві; • Навчально-лікувальний санаторій-профілакторій (НЛК СП) «Яблуневий сад».
9.	Кількість працівників, 2021 р.	3190 осіб
10.	Основні види діяльності (найменування та код за КВЕД)	35.13 – розподілення електроенергії; 35.14 – торгівля електроенергією; 42.22 – будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій; 43.21 – електромонтажні роботи
11.	Технічні потужності	34,333 тис. км повітряних ліній електропередачі; ≈ 1,7 тис. км кабельних ліній електропередачі; 7749 трансформаторних підстанцій; 175 знижувальних підстанцій

Продовження таблиці А.1

1	2	3
12.	Ліцензії	<ul style="list-style-type: none"> – Нацкомісії регулювання енергетики (АГ №500331 передача електроенергії локальними мережами та АГ 500332 постачання за регульованим трафіком); – Держслужби України з надзвичайних ситуацій (АЕ №522722 «Проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення»); – Міністерства транспорту та зв'язку (АГ №587935 – надання послуг з перевезення); – Державної архітектурно-будівельної інспекції України (№17-Л на господарську діяльність з будівництва об'єктів IV і V категорії складності»); – Міністерства охорони здоров'я (АЕ №638186 «Медична практика»); – Міністерства освіти і науки (АЕ №458089 на реалізацію навчання у сфері професійно-технічної освіти)

Примітка. Створено автором на основі [14]

Додаток Б

Таблиця Б.1. Матриця розподілу повноважень щодо формування бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго»

Рекомендовані функції	Відділ кадрів	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Відділ зв'язків з громадськістю	Фінансовий відділ	Департамент охорони праці	Юридичний відділ
1	2	3	4	5	6	7
1. Оцінка ефективності HR-брендингової діяльності:						
• Кількісна оцінка (показників та коефіцієнтів руху кадрів)	✓					
• Якісна оцінка (виявлення причин, чинників і ознак привабливості підприємства як роботодавця)	✓					
• Соціологічні, психологічні, маркетингові дослідження працівників та ринку праці						
2. Розроблення системи заходів щодо покращення зайнятих позицій на ринку праці						
• Реалізація рекрутингової кампанії (залучення нових працівників)	✓					
• Планування звільнень, службових переміщень трудових ресурсів	✓					
• Вироблення системи нематеріального стимулювання працівників	✓			✓		
• Вироблення системи грошових заохочень (надбавок, доплат, премій, компенсацій)	✓			✓		
• Створення програм підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки персоналу	✓			✓		
• Планування заходів з охорони та безпеки праці (комплекс організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних, охоронних заходів тощо)		✓			✓	
• Вдосконалення умов праці (технічне і ергономічне оснащення робочих місць), забезпечення комфорту		✓			✓	✓
• Наповнення інформацією мережеві ресурси (офіційний сайт компанії, соціальні мережі)			✓			✓
Разом	7	2	1	3	2	2

Додаток В

Таблиця В.1. Техніко-економічні показники діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2017	2018		2019		2020		2021	
				Абсол. значення	У % до попер. року	Абсол. значення	У % до попер. року	Абсол. значення	У % до попер. року	Абсол. значення	У % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	Тис. грн.	1 928 673	2 458 723	127,5	2 780 317	113,1	1 383 911	49,8	1 731 437	125,1
2.	Кількість працевлаштованих працівників	Осіб	3554	3472	97,7	3183	91,7	2954	92,8	3190	107,9
	робітників		1273	1221	95,9	1210	99,0	1092	90,2	1209	110,7
			2281	2251	98,7	1973	87,6	1862	94,4	1981	106,4
3.	Середньорічний виробіток одного працівника	Тис. грн.	1515,1	2013,7	132,9	2279,8	113,2	1267,3	55,2	1432,1	113,0
	робітника		845,5	1092,3	129,2	1409,2	129	743,2	52,7	874,0	117,6
4.	Розмір фонду оплати праці	Тис. грн.	295 695	330 954	111,9	394 096	119,1	464 378	117,8	623 864	134,3
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	Грн.	6591	7606	115,4	10 318	135,7	13 100	127,0	16 295	124,4
6.	Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	1 945 759	2 348 641	120,7	2 722 289	115,9	1 296 316	47,6	1 666 261	128,5
7.	Чистий прибуток / збиток	Тис. грн.	8 513	43 631	512,5	42 812	98,1	85 711	200,2	146 038	170,4
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	Грн.	1,01	0,96	95,0	0,98	102,0	0,94	95,7	0,96	102,7
9.	Рентабельність / збитковість продукції	%	0,44	1,85	420,4	1,57	84,9	6,61	420,4	8,76	132,6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10.	Рентабельність / збитковість продажу	%	0,44	1,77	402,3	1,54	87,0	6,19	402,2	8,43	136,2
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	Тис. грн.	1 399 720	1 786 113	127,6	2 065 278	115,6	2 101 548	101,8	2 216 821,5	105,5
12.	Фондовіддача	Грн.	1,39	1,32	95,0	1,35	102,2	0,66	48,9	0,78	118,6

Примітка. Обчислено автором на основі [31, 32, 33, 34, 35]

Додаток Г

АНКЕТА

Шановні працівники «Хмельницькобленерго»!

Я студентка магістратури Хмельницького університету управління і права імені Леоніда Юзькова, факультету управління та економіки. В рамках написання магістерської роботи займаюсь дослідженням бренду роботодавця Товариства. Тому звертаюсь до Вас з проханням чесно відповісти на питання анкети, обираючи одну найближчу Вам відповідь. Гарантую анонімність та використання отриманої інформації виключно в наукових цілях.

Щиро дякую за присвячений час!

Ліана Хмільовська.

Стать:

- жінка
- чоловік

Вік:

- 24 роки або менше
- 25–35 років
- 36–55 років
- 56–65 років
- більше 65

Рівень освіти:

- загальна середня
- професійно-технічна
- неповна вища
- бакалавр
- магістр

Як довго Ви працюєте в АТ «Хмельницькобленерго»?

- менше 1 року
- 1–5 років
- 6–10 років
- 11–20 років
- понад 20 років

Чи погоджуєтесь Ви з твердженням: «я ознайомлений/а з місією і цінностями підприємства і повністю їх підтримую»?

- однозначно так

- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи пишаєтесь Ви компанією, в якій працюєте?

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи погоджуєтесь Ви з твердженням: «я завжди позитивно відгукуюсь про роботу в оточенні своїх друзів, рідних та знайомих?»

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи погоджуєтесь Ви з твердженням: «зазвичай я комфортно себе почуваю в команді, з якою доводиться працювати в межах Товариства?»

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи задоволені Ви соціальним пакетом, що передбачений для працівників?

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи влаштовує Вас рівень заробітної плати та система премій, надбавок, доплат?

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

На Вашу думка, система навчання та розвитку, запроваджена в компанії, сприяє професійному й кар'єрному росту персоналу?

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи погодитесь Ви на перепрацювання, перевиконання запланованих завдань, якщо це допоможе досягти цілей підприємства?

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи відчуваєте Ви свою цінність та значимість для Товариства?

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи потерпали Ви коли-небудь від / були свідком дискримінації або неналежного ставлення керівництва до підлеглих?

- так
- ні
- складно відповісти

Чи плануєте Ви звільнитись з Товариства та почати будувати кар'єру в іншому місці?

- так, вже займаюсь пошуками нового робочого місця
- працюватиму тут, допоки не з'явиться більш приваблива альтернатива
- наразі ні, але не виключаю такого розвитку подій в майбутньому
- однозначно ні

Чи могли б Ви віднести АТ «Хмельницькобленерго» до лідерів на ринку праці?

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи могли б Ви рекомендувати працевлаштування в даній організації?

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Чи погоджуєтесь Ви з твердженням: «я вважаю АТ «Хмельницькобленерго» чудовим місцем для роботи?»

- однозначно так
- більше так, ніж ні
- більше ні, ніж так
- однозначно ні

Додаток Г

Таблиця Г.1. SWOT-аналіз брендингу роботодавця АТ «Хмельницькобленерго»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Монопольне положення на ринку з часткою понад 80%; стабільність показників руху кадрів; злагоджена система соціальної підтримки персоналу; конкурентоспроможна система оплати праці; наявність унікального корпоративного стилю як елемента впізнаваності.	Неможливість розширення діяльності компанії за межами регіону; неусвідомлення місії та цінностей Товариства майже 30% працівників; відсутність прямого контакту з зацікавленими сторонами через активну діяльність в соціальних мережах; нерівномірний розподіл ЕВ-заходів між зовнішнім та внутрішнім середовищем, зі зміщенням акценту лише на поточних працівників.
Можливості (O)	SO – стратегія	WO – стратегія
Поява нових потужних рекламоносіїв у віртуальному середовищі; налагодження співпраці з закладами вищої та фахової передвищої освіти; вдосконалення брендингових процесів на всіх етапах взаємодії з цільовою аудиторією.	Залучення талановитих випускників вибраних спеціальностей; трансляція в інтернет-середовищі переваг працевлаштування в організації; визначення тональності спілкування з зацікавленими сторонами, як доповнення до унікального корпоративного стилю; забезпечення позитивного досвіду на кожному етапі взаємодії з колишніми, майбутніми та поточними працівниками	Активне наповнення контентом блогу в популярних соціальних мережах дозволяє просунути HR-бренд компанії за межі області та забезпечити безперервний діалог з користувачами мережі; створення вкладки «Кар'єра» на офіційному сайті; запровадження вітальної книги для новачків з ключовими відомостями про Товариство та відповідями на часті питання
Загрози (T)	ST – стратегія	WT – стратегія
Міграція талановитих кандидатів та абітурієнтів за кордон; ускладнення діяльності через нестабільну ситуацію в країні; зменшення кількості кандидатів через зосередження ЕВ-діяльності на внутрішньому середовищі організації.	Проведення заходів, орієнтованих на студентів, з метою представлення сильних сторін роботодавця; надання пропозицій працевлаштування найуспішнішим випускникам навчальних заходів; забезпечення конкурентоспроможності наданих послуг та збереження зайнятих позицій на ринку, за рахунок підвищення рівня відданості й лояльності персоналу	Приділення належної уваги онлайн-інструментам формування бренду роботодавця, націленим на зовнішнє середовище; налагодження співпраці з вищими навчальними закладами й закладами фахової передвищої освіти, що готують фахівців конкретних спеціальностей; підвищення рівня відданості й лояльності поточних працівників

Примітка. Складено автором

Додаток Д

Таблиця Д.1. Оптимізація ЕВ-заходів на всіх етапах взаємодії з аудиторією

№ з/п	Етапи взаємодії з роботодавцем	Шляхи взаємодії	Можливий позитивний (+) або негативний (-) досвід	Заходи для оптимізації
1.	Перше знайомство	Пошукова Інтернет-система, job-сайти, офіційна сторінка компанії, відгуки знайомих та онлайн-користувачів.	«-» Нестача інформаційних відомостей про працевлаштування, велика кількість негативних відгуків. «+» Інформація доступна, зрозуміла та повна, переважна більшість відгуків – позитивна.	Доцільне наповнення вкладки «Кар'єра» на офіційній сторінці компанії, на акаунтах job-сайтів, відповіді на питання в соціальних мережах. Активне реагування на відгуки, коментарі, спростування наклепів.
2.	Перший контакт	Надсилання резюме на оголошення про вакансію або отримання особистого запрошення від Товариства.	«-» Довгоочікуваний зворотній зв'язок або його відсутність. «+» Зручний спосіб повідомлення про бажання працевлаштуватись, швидкий зворотній зв'язок.	Своєчасний (протягом одного робочого дня) зворотній зв'язок в телефонному або онлайн-режимі на кожному етапі рекрутингового процесу.
3.	Період між прийняттям кандидатом пропозиції та його першим робочим днем	Надсилання листа-привітання, закріплення наставника, збір пакета документів, підготовка робочого місця.	«-» Відсутність постійного контакту з рекрутером, виникнення непорозумінь при створенні пакета документів. «+» Офіційне працевлаштування, пристосування робочого місця до потреб кандидата.	Підтримання зв'язку з кандидатом, надання доречних рекомендацій. Врахування особливостей майбутнього працівника при облаштуванні його робочого простору.
4.	Адаптація (onboarding)	Знайомство з трудовим колективом та документами, необхідними для вивчення працівниками.	«-» Відсутність цього етапу або небажання колективу співпрацювати з новою людиною. «+» Достатня кількість часу на вивчення Книги новачка, Статуту підприємства, Кодексу корпоративної етики тощо.	Сповіднення команди про прийняття нового працівника, забезпечення приємної дружньої атмосфери. Створення welcome book або книги новачка.
5.	Робочий процес (performance)	Корпоративна культура, мікроклімат в організації, система мотивування, оплати праці, соціальний пакет, можливість підвищення.	«-» Недостатнє мотивування працівників, брак налагодженої співпраці персоналу, зневажливе ставлення керівництва. «+» Приємна атмосфера в колективі, дружелюбна та сповнена взаємодопомоги. Можливість кар'єрного росту, професійного й особистісного розвитку.	Регулярне дослідження рівня задоволеності працівників, а у разі його зниження – пошук причин та впровадження заходів для покращення ситуації.
6.	Звільнення (offboarding)	Причина звільнення та загальне враження особи про працевлаштування в АТ «Хмельницькобленерго».	«-» Колишні співробітники негативно відгукуються про роботодавця в онлайн та офлайн середовищі. «+» Збереження хороших стосунків, колишній працівник рекомендує працевлаштування в організації.	Надання привабливого рекомендаційного листа й характеристики працівника для подальшого працевлаштування.

Примітка. Розроблено автором

Додаток Е



Рисунок Е – Пропозиція дизайну вітальних подарунків

Примітка. Запропоновано автором

Додаток Є

Таблиця Є.1. Зведена таблиця пропонованих заходів

№ з/п	Назва заходу	Очікувані витрати на реалізацію	Ефект
Онлайн-інструменти			
1.	Корпоративний блог у соцмережах (Instagram, Facebook, Twitter, Telegram та TikTok)	1,2-2,8 грн./перехід 4-6 грн./ підписник 1,2 грн./взаємодія	Становлення позитивного HR-бренду в очах кожної групи цільової аудиторії, підтримання постійного контакту, забезпечення впізнаваності, звикання, довіри.
2.	Сайти розміщення вакансій (зосередження на rabota.ua)	2799-9890 грн.	Формування приємного першого враження у кандидатів, виокремлення серед конкурентів.
3.	Вкладка «Кар'єра» на сайті компанії	–	Можливість повністю позбутися необхідності розміщення оголошень в інших місцях.
Офлайн-інструменти			
4.	Співпраця з вищими навчальними закладами та закладами фахової передвищої освіти	Взаємовигідні умови	Безпосередній контакт з потенційними кандидатами, представлення сильних сторін підприємства, працевлаштування успішних студентів, забезпечення вступу поточних працівників (якщо цього потребує посада).
5.	Створення welcome book (книги новачка)	–	Швидке включення в робочий процес, запобігання типовим помилкам.
6.	Вітальні подарунки	Чашка – 50 грн. Чехол на телефон – 100 грн. Еко-шопер – 85 грн. Блокнот – 240 грн. Ручка/олівець – 10 грн. Флешка – 110 грн. Брелок – 25 грн. Павербанк – 370 грн.	Фіксація приємного враження про роботодавця, налаштування на майбутню ідентифікацію з організацією, породження в адресата почуття приналежності до спільноти працівників енергетичного підприємства.
7.	День подяки працівникам	Варіюється в залежності від обраного методу святкування	Утримання кваліфікованих працівників, які будуть задоволеними працевлаштуванням та братимуть безпосередню участь в презентації роботодавця в зовнішньому середовищі.
8.	Empowerment	–	Підвищення рівня довіри і формування партнерських відносин між представниками всіх ланок організаційної структури Товариства.

Примітка. Створено автором на основі власного дослідження

