МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «HR-брендинг у системі бізнес- адміністрування як інструмент залучення та утримання висококваліфікованих кадрів»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Калушко Є. В.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Калушко Євген Валерійович

1. Тема роботи «HR-брендинг у системі бізнес- адміністрування як інструмент залучення та утримання висококваліфікованих кадрів»

керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-БРЕНДИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
2. АНАЛІЗ HR-БРЕНДИНГУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-БРЕНДИНГУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

25 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 28.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Є. В. Калушко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ABSTRACT

The total volume of the paper is 65 pages, including 25 tables, 15 figures and a list of references containing 34 sources.

The paper explores the theoretical, methodological, and practical aspects of HR branding as an integral component of strategic human resource management in a modern enterprise. The relevance of the topic is determined by the dynamic development of the labor market, the growing competition for talented professionals, the digitalization of business processes, and the need to create a positive employer image to ensure sustainable competitive advantages.

The paper reveals the essence, goals, and objectives of HR branding, generalizes foreign and domestic experience in its development. The analysis of the human resource potential, personnel management policy, and the state of HR branding at JSC CB "PrivatBank" has been conducted. The main problems and shortcomings in the employer brand formation system have been identified.

Based on the results of the analysis, the directions for improving HR branding in the bank are proposed, in particular: the implementation of modern HR marketing tools, the development of corporate culture, the enhancement of employee loyalty, the improvement of internal communications, and the activation of external employer branding in the digital environment. Practical recommendations for increasing the efficiency of the HR brand have been developed through the integration of analytical, communication, and motivational mechanisms of human resource management.

To achieve the stated goal, the study employs systemic, analytical, comparative, statistical, and graphical methods, as well as methods of economic analysis, modeling, and HR marketing.

The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches to the formation of an effective HR strategy not only at JSC CB "PrivatBank" but also in other financial institutions of Ukraine. The implementation of the developed recommendations will contribute to increasing employer attractiveness, strengthening corporate reputation, reducing staff turnover, and forming a highly efficient team focused on achieving the organization's strategic goals.

HR BRANDING, EMPLOYER BRAND, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HUMAN POTENTIAL, CORPORATE CULTURE, MOTIVATION, EMPLOYEE LOYALTY, PRIVATBANK, HR MARKETING, DIGITALIZATION

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи становить 65 сторінок, містить 25 таблиць, 15 рисунків, перелік посилань 34 найменувань.

У роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку HR-брендингу як складової стратегічного управління персоналом сучасного підприємства. Актуальність теми зумовлена динамічним розвитком ринку праці, посиленням конкуренції за талановитих фахівців, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю формування позитивного іміджу роботодавця для забезпечення стійких конкурентних переваг.

У роботі розкрито сутність, цілі та завдання HR-брендингу, узагальнено зарубіжний і вітчизняний досвід його розвитку. Проведено аналіз кадрового потенціалу, політики управління персоналом та стану HR-брендингу в АТ КБ «ПриватБанк». Визначено основні проблеми та недоліки у системі формування бренду роботодавця.

На основі результатів аналізу запропоновано напрями вдосконалення HR-брендингу в банку, зокрема впровадження сучасних інструментів HR-маркетингу, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня лояльності персоналу, покращення внутрішніх комунікацій та активізацію зовнішнього брендингу роботодавця у цифровому середовищі. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності HR-бренду шляхом інтеграції аналітичних, комунікаційних і мотиваційних механізмів управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети використано системний, аналітичний, порівняльний, статистичний і графічний методи, а також методи економічного аналізу, моделювання й HR-маркетингу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів до формування ефективної HR-стратегії не лише в АТ КБ «ПриватБанк», але й у інших фінансових установах України. Реалізація розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню привабливості роботодавця, зміцненню корпоративної репутації, зниженню плинності кадрів і формуванню високоефективної команди, орієнтованої на стратегічні цілі організації.

HR-БРЕНДИНГ, БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, МОТИВАЦІЯ, ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, ПРИВАТБАНК, HR-МАРКЕТИНГ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринку праці, посилення конкуренції за талановитих фахівців і цифровізації бізнес-процесів одним із ключових факторів успіху підприємства стає ефективна система управління персоналом, зорієнтована на формування привабливого іміджу роботодавця. Саме HR-брендинг, як складова стратегічного менеджменту персоналу, відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації, сприяє підвищенню її репутаційного капіталу, залученню та утриманню висококваліфікованих працівників.

Сучасні умови господарювання, зокрема війна, міграційні процеси, розвиток дистанційної зайнятості та зміни у трудових мотиваціях працівників, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління людськими ресурсами. У цьому контексті HR-брендинг стає не лише інструментом маркетингу роботодавця, а й стратегічною складовою розвитку корпоративної культури, підвищення лояльності персоналу та зміцнення довіри до компанії з боку суспільства.

Особливої актуальності набуває дослідження практичного досвіду формування HR-бренду у банківському секторі України, де рівень конкуренції за кваліфіковані кадри є надзвичайно високим. АТ КБ «ПриватБанк» - один із провідних банків країни, який активно впроваджує сучасні технології управління персоналом і комунікаційні стратегії бренду роботодавця. Вивчення його досвіду дає змогу виявити ефективні інструменти HR-маркетингу, оцінити стан і перспективи розвитку HR-брендингу в умовах цифрової трансформації та соціально-економічних викликів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення HR-брендингу як інструменту залучення та утримання висококваліфікованих кадрів в АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

– розкрити сутність, цілі та завдання HR-брендингу в системі управління персоналом;

– дослідити зарубіжний і вітчизняний досвід формування бренду роботодавця;

– проаналізувати кадровий потенціал та політику управління персоналом у ПриватБанку;

– оцінити стан і ефективність HR-брендингу банку;

– визначити проблеми та недоліки у формуванні HR-бренду;

– запропонувати напрями вдосконалення HR-брендингу на основі сучасних інструментів HR-маркетингу та розвитку корпоративної культури;

– провести економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є діяльність АТ КБ «ПриватБанк» у сфері формування та реалізації HR-брендингу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку HR-брендингу як інструменту залучення і утримання персоналу в банківських установах.

Методи дослідження базуються на використанні системного, аналітичного, порівняльного, статистичного та графічного підходів; елементів економічного аналізу, моделювання та методів HR-маркетингу.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення HR-стратегії АТ КБ «ПриватБанк» та інших фінансових установ України в умовах цифровізації та конкурентного ринку праці.

Структура кваліфікованої роботи магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА…….. 2
РЕФЕРАТ…… 4
ABSTRACT …… 5
ВСТУП …… 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-БРЕНДИНГУ В СИСТЕМІУПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ …… 9
1.1 Сутність, цілі та завдання HR-брендингу …….. 9
1.2 Формування привабливого іміджу роботодавця …… 14
1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку HR-брендингу …….. 19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ HR-БРЕНДИНГУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» …… 24
2.1 Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» …… 24
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та політики управління персоналом ….. 32
2.3 Оцінка стану HR-брендингу АТ КБ «ПриватБанк» ……. 36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-БРЕНДИНГУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» …… 40
3.1 Стратегічні напрями розвитку бренду роботодавця ……. 40
3.2 Використання сучасних інструментів HR-маркетингу …… 47
3.3 Економічна оцінка ефективності заходів із розвитку HR-бренду …… 52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……. 60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……. 64

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-БРЕНДИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність, цілі та завдання HR-брендингу

Сучасна концепція управління персоналом дедалі частіше розглядає працівників не лише як ресурс, а як стратегічний капітал підприємства. В умовах глобальної конкуренції, цифровізації економіки та дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці особливого значення набуває формування бренду роботодавця (HR-бренду). Саме він стає ключовим чинником залучення, утримання й розвитку високопрофесійних працівників, а також елементом формування позитивної репутації організації.

Поняття HR-брендинг (від англ. Human Resources Branding або Employer Branding) визначає систему заходів, спрямованих на створення та підтримку привабливого іміджу роботодавця як усередині організації, так і за її межами. У науковій літературі поняття HR-бренду тлумачиться по-різному. Так, А. Барроу і С. Амблер, які вперше використали цей термін у 1996 році, трактують його як «сукупність функціональних, економічних і психологічних вигод, що надаються працівнику в обмін на його компетентність і відданість компанії» [1-4]. На думку -українських дослідників (О. Воронкової, І. Животової, О. Черепа [5-7]), HR-бренд - це «цілісна система цінностей, поведінкових норм і комунікаційних інструментів, що визначають сприйняття організації як бажаного роботодавця». Таким чином, HR-бренд можна розглядати як репутаційний актив, який формує уявлення цільових аудиторій про компанію як місце роботи, де цінують працівників, забезпечують умови розвитку та професійного зростання.

На відміну від споживчого бренду, який орієнтований на клієнтів, HR-бренд націлений на внутрішніх і зовнішніх працівників.

- Зовнішній HR-бренд - це імідж компанії як привабливого роботодавця серед потенційних кандидатів.

– Внутрішній HR-бренд - це рівень задоволеності, лояльності, мотивації та емоційної залученості вже працюючих співробітників.

Тісний взаємозв'язок між цими складовими забезпечує сталість корпоративної культури й підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Основна мета HR-брендингу полягає у формуванні позитивного, впізнаваного та стійкого образу роботодавця, який сприяє залученню кваліфікованих працівників, зміцненню лояльності персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах це означає не лише комунікацію зовнішніх переваг, а й створення реальної системи цінностей і взаємовідносин у середині організації.

До ключових цілей HR-брендингу належать [5]:

– підвищення привабливості роботодавця для потенційних кандидатів;

– формування та підтримання високого рівня залученості та задоволеності працівників;

– зниження плинності кадрів і витрат на рекрутинг;

– створення позитивного інформаційного поля навколо компанії;

– посилення корпоративної культури та внутрішньої комунікації;

– підвищення ефективності взаємодії між працівниками та керівництвом;

– формування репутації соціально відповідального роботодавця.

Реалізація зазначених цілей забезпечується через виконання завдань HR-брендингу, серед яких можна виокремити такі:

1. Ідентифікація цінностей компанії та їх трансляція у систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

2. Розроблення унікальної пропозиції для працівників (EVP – Employee Value Proposition), яка відображає, чому саме ця компанія є найкращим місцем для роботи.

3. Побудова ефективної системи комунікацій із цільовими аудиторіями - як зовнішніми (пошукачі, університети, професійні спільноти), так і внутрішніми (персонал).

4. Формування корпоративної культури, яка сприяє довірі, розвитку, командній взаємодії та відкритості.

5. Моніторинг рівня задоволеності персоналу і коригування HR-політики відповідно до очікувань працівників.

6. Застосування маркетингових інструментів для просування бренду роботодавця - соціальних мереж, кар'єрних сайтів, HR-івентів, медіакампаній.

7. Оцінювання ефективності HR-бренду за допомогою HR-метрик (індекс залученості, рівень лояльності, eNPS, показники утримання персоналу).

Важливо підкреслити, що HR-брендинг є не лише функцією HR-відділу, а стратегічним елементом корпоративного управління. Він передбачає інтеграцію з маркетинговими, комунікаційними, соціальними та інноваційними стратегіями компанії. Сильний HR-бренд формує довгострокову конкурентну перевагу, оскільки приваблює не лише працівників, а й інвесторів, партнерів та клієнтів, підвищуючи загальний рівень довіри до організації.

Отже, сутність HR-брендингу полягає у створенні ціннісно-комунікаційного простору, який забезпечує гармонійні відносини між працівником і роботодавцем. Цей процес поєднує елементи маркетингу, психології, менеджменту персоналу та стратегічних комунікацій.

Успішний HR-бренд - це не лише приваблива реклама роботодавця, а система реальних дій і цінностей, які підтверджуються досвідом працівників і формують позитивний імідж компанії в очах суспільства.

В умовах цифрової економіки та посилення конкуренції за таланти, компанії зосереджують увагу не лише на продуктах чи послугах, але й на формуванні власного іміджу як роботодавця. Саме HR-брендинг стає одним із ключових інструментів стратегічного управління персоналом, який забезпечує залучення, утримання й розвиток компетентних фахівців. Поняття HR-бренд (відносно новим, проте швидко набуло поширення в теорії та практиці менеджменту. Його суть полягає у створенні позитивного сприйняття компанії як бажаного місця роботи серед теперішніх і потенційних працівників.

Різні автори пропонують власні підходи до визначення цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення сутності поняття «HR-брендинг» [1-7]

№	Автор	Визначення HR-брендингу	Ключові акценти
1	A. Barrow, S. Ambler [1]	HR-бренд - це сукупність функціональних, економічних і психологічних вигод, які роботодавець пропонує працівникові в обмін на його компетентність і лояльність.	Взаємний обмін цінністю між працівником і роботодавцем.
2	Backhaus & Tikoo [2]	HR-брендинг - це процес створення ідентичності роботодавця на ринку праці шляхом застосування принципів маркетингу.	Ринкове позиціонування роботодавця.
3	Cable & Turban [3]	HR-бренд - це образ організації як роботодавця, що формується у свідомості потенційних кандидатів і впливає на їхнє бажання працювати в компанії.	Вплив репутації роботодавця на привабливість вакансій.
4	Mosley [4]	HR-бренд - це стратегічне поєднання корпоративної культури, лідерства і системи комунікацій, яке створює унікальну цінність для працівників.	Синергія цінностей, культури та лідерства.
5	О. Воронкова [6]	HR-брендинг - це комплекс управлінських і маркетингових дій, спрямованих на створення позитивного іміджу організації серед працівників і кандидатів.	Поєднання HR і маркетингу.
6	І. Животова [5]	HR-бренд - це система цінностей, норм і очікувань, що визначають взаємовідносини між роботодавцем і працівником та формують його репутацію на ринку праці.	Корпоративні цінності й довіра.
7	О. Череп [7]	HR-брендинг - це стратегічна діяльність, що сприяє формуванню привабливого іміджу роботодавця і підвищенню лояльності персоналу.	Стратегічний характер HR-бренду.

Як видно з таблиці 1.1, більшість авторів підкреслюють подвійний характер HR-бренду - як зовнішнього (і 1.1між роботодавця на ринку праці) і внутрішнього (цінності, лояльність, задоволеність персоналу). Отже, HR-брендинг є інтегрованим процесом, що поєднує інструменти маркетингу, менеджменту персоналу та корпоративних комунікацій.

Метою HR-брендингу (рис. 1.1) є формування позитивного та впізнаваного образу роботодавця, що забезпечує залучення, мотивацію та утримання висококваліфікованих працівників.

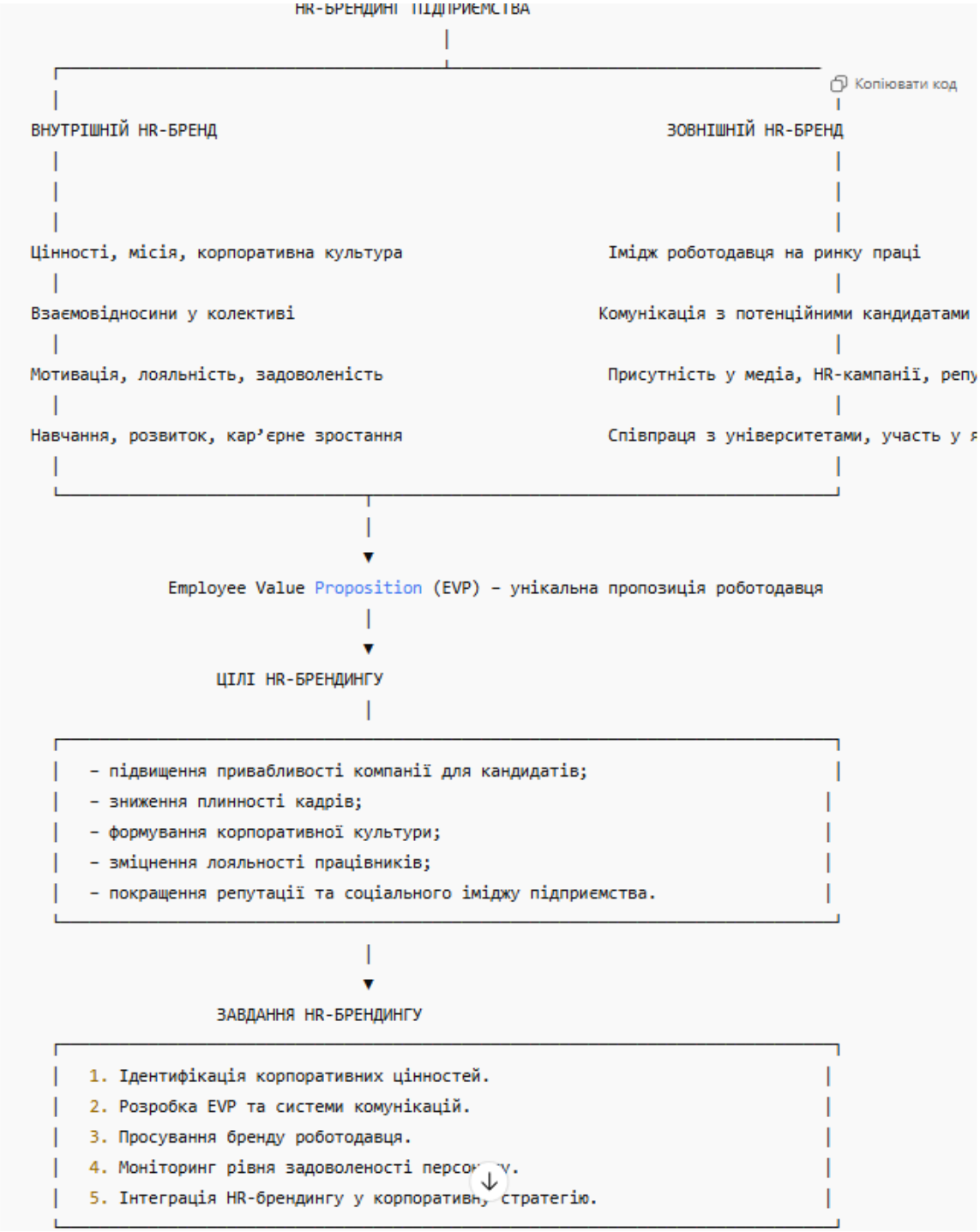


Рис. 1.1 - Сутність і структура HR-брендингу в системі управління персоналом

Серед основних цілей HR-брендингу виділяють:

– створення конкурентної переваги на ринку праці;

– підвищення рівня лояльності й залученості працівників;

– розвиток корпоративної культури;

– формування єдиного інформаційного простору всередині компанії;

– зменшення плинності кадрів і витрат на рекрутинг;

– підвищення репутації організації як соціально відповідального роботодавця.

Реалізація цих цілей відбувається через систему завдань HR-брендингу, до яких належать:

1. Формування корпоративних цінностей і чіткого EVP (Employee Value Proposition).

2. Забезпечення ефективних каналів комунікації між керівництвом і персоналом.

3. Використання HR-маркетингу для просування бренду роботодавця.

4. Аналіз і моніторинг рівня задоволеності працівників.

5. Створення привабливого іміджу роботодавця у зовнішньому середовищі (медіа, соціальні мережі, кар'єрні ресурси).

6. Підвищення залученості працівників шляхом програм лояльності, розвитку та визнання.

Таким чином, сутність HR-брендингу полягає у створенні цілісної системи цінностей, комунікацій і практик, які формують довіру, мотивацію та позитивний досвід працівників. HR-бренд стає ключовим нематеріальним активом компанії, який впливає не лише на ефективність управління персоналом, а й на загальну конкурентоспроможність підприємства.

1.2 Формування привабливого іміджу роботодавця

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення конкуренції за талановиті кадри питання формування привабливого іміджу роботодавця набуває особливого значення. Підприємства вже не можуть обмежуватися лише створенням конкурентних товарів або послуг - сьогодні

важливо, яким чином компанію сприймають потенційні працівники, партнери та суспільство загалом.

Імідж роботодавця - це цілісне уявлення про організацію як місце роботи, яке формується у свідомості працівників, кандидатів і зовнішніх стейкхолдерів. Воно ґрунтується не лише на матеріальних факторах (заробітна плата, бонуси, умови праці), але й на емоційних складових - атмосфері, цінностях, стилі управління, можливостях для розвитку. Саме тому формування іміджу роботодавця має як маркетинговий, так і соціально-психологічний характер.

Імідж роботодавця є частиною загальної корпоративної репутації підприємства. Він формується через досвід взаємодії працівників із компанією, стиль комунікації керівництва, корпоративну культуру та соціальну політику. Дослідники [10-11] зазначають, що позитивний імідж роботодавця дозволяє організації:

- підвищити ефективність рекрутингу, залучаючи якісніших кандидатів;
- зменшити витрати на пошук персоналу;
- утримати ключових працівників і знизити рівень плинності кадрів;
- сформувати емоційний зв’язок між працівниками та компанією;
- підвищити рівень залученості, задоволеності та продуктивності персоналу.

Імідж роботодавця створює нематеріальну цінність - довіру, яка стає основою стабільного функціонування підприємства. У сучасній економіці довіра до бренду роботодавця є важливішою за короткострокові фінансові стимули, оскільки забезпечує довготривалу лояльність персоналу.

Формування привабливого іміджу роботодавця відбувається на основі трьох ключових елементів: місії, корпоративних цінностей і EVP (Employee Value Proposition) - унікальної ціннісної пропозиції для працівників.

1. Місія - це філософія існування компанії, її роль у суспільстві та стратегічна мета. Вона демонструє, чому компанія важлива для працівників, клієнтів і громади. Наприклад, місія може підкреслювати інноваційність, турботу про людей, стабільність або розвиток потенціалу кожного співробітника.

2. Корпоративні цінності - це норми, переконання і поведінкові орієнтири, які визначають стиль взаємодії в колективі. Вони є основою корпоративної

культури та ключовим елементом внутрішнього HR-бренду. До базових цінностей успішних компаній належать: взаємоповага, командна робота, прозорість, відповідальність, інноваційність, клієнтоорієнтованість.

3. EVP (Employee Value Proposition) - це сукупність переваг, які роботодавець пропонує своїм працівникам в обмін на їхні професійні зусилля, лояльність і результативність. EVP поєднує матеріальні вигоди (зарплата, бонуси, страхування) та нематеріальні - корпоративну культуру, розвиток, комфортну атмосферу, соціальну підтримку.

4. Ефективна EVP повинна бути унікальною, реальною і послідовною, тобто відповідати реальному досвіду працівників і відображати стратегічні цінності компанії.

Формування позитивного іміджу роботодавця відбувається через систему HR-маркетингових і комунікаційних заходів. Серед основних інструментів виділяють:

– Внутрішній брендинг - робота над внутрішньою культурою, розвитком лояльності, визнанням досягнень працівників, створенням дружньої атмосфери.

– HR-маркетинг у зовнішньому середовищі - позиціонування компанії як привабливого роботодавця в медіа, соцмережах, на професійних платформах (LinkedIn, Work.ua, grc.ua).

– Соціальна відповідальність - участь компанії у благодійних, екологічних і волонтерських проєктах, що формує позитивне ставлення громадськості.

– Партнерство з навчальними закладами - проведення стажувань, практик, кар’єрних заходів для студентів.

– Програми навчання і розвитку персоналу - внутрішні академії, менторство, підтримка професійного росту.

– Ефективна система винагороди - поєднання матеріальної мотивації з програмами нематеріального визнання (подяки, корпоративні нагороди, публічне відзначення успіхів).

Крім того, важливу роль відіграє цифрова комунікація. Використання чат-ботів для рекрутингу, внутрішніх порталів, систем аналітики задоволеності працівників дозволяє зробити HR-процеси прозорими та гнучкими.

Репутація компанії як роботодавця визначає її можливості у залученні найкращих кандидатів. За даними дослідження *[]*, понад 80 % шукачів роботи відмовляються від пропозиції навіть з вищою заробітною платою, якщо компанія має негативну репутацію.

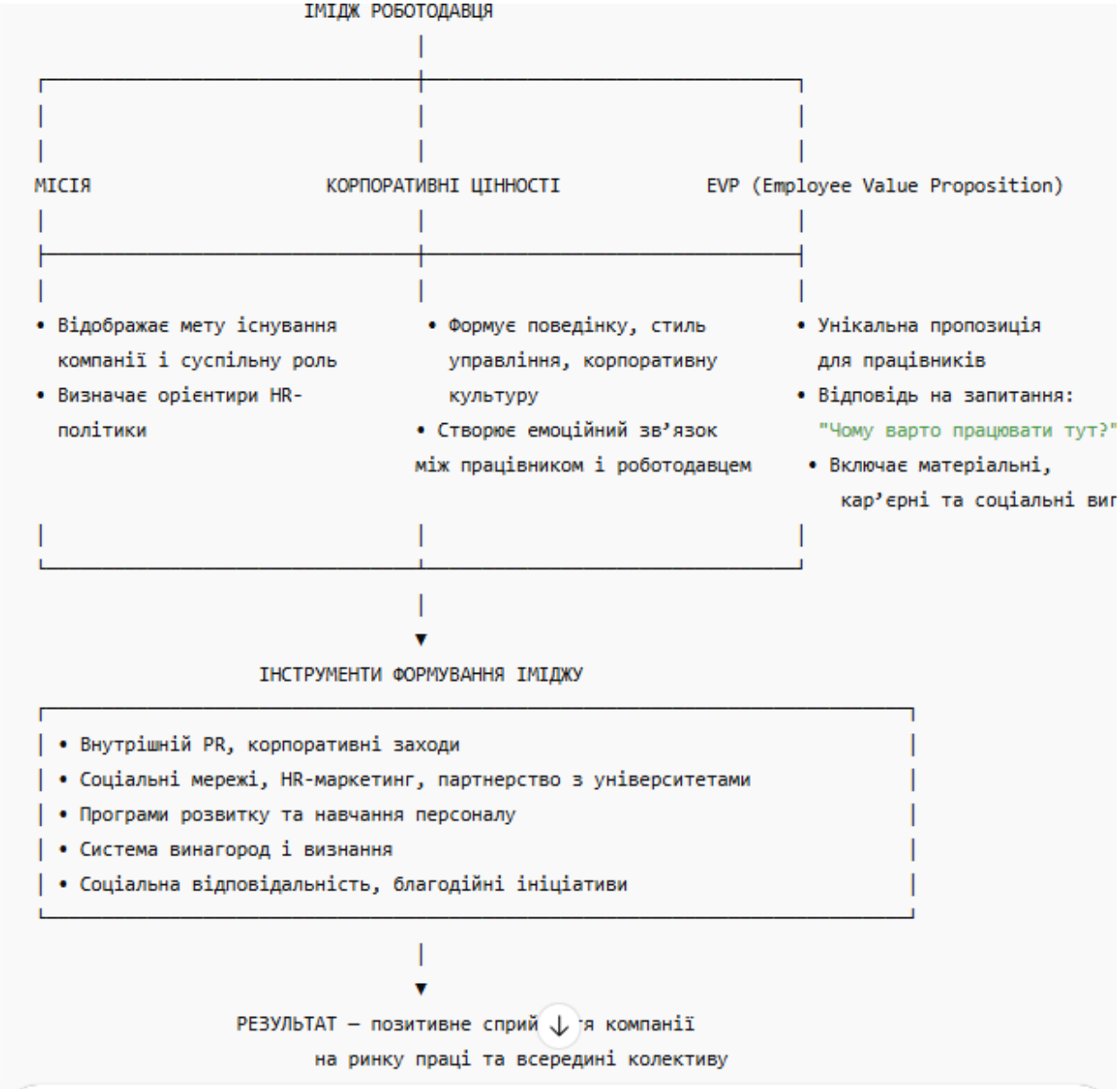


Рис. 1.2 - Елементи формування привабливого іміджу роботодавця [15]

Рис. 1.2 демонструє логіку формування привабливого іміджу роботодавця як системи, що поєднує ціннісну основу (місію, корпоративні цінності, EVP) з практичними інструментами реалізації (HR-маркетинг, корпоративна культура, соціальні ініціативи). Результатом є позитивне сприйняття компанії як

роботодавця на ринку праці, підвищення довіри кандидатів і лояльності працівників.

Позитивний імідж роботодавця:

– підвищує рівень довіри та емоційної прихильності працівників;

– сприяє створенню потоку ініціативних кандидатів;

– зміцнює бренд компанії серед клієнтів та інвесторів;

– знижує витрати на рекрутинг і адаптацію персоналу.

Репутація є стратегічним активом, який неможливо створити лише маркетинговими методами - вона формується через реальні дії компанії, культуру взаємин і цінності, що втілюються у щоденній роботі.

Отже, формування привабливого іміджу роботодавця - це системна діяльність, спрямована на створення позитивного сприйняття компанії як місця, де працівники можуть реалізувати свій потенціал. Вона поєднує внутрішні аспекти (цінності, корпоративна культура, задоволеність персоналу) та зовнішні (HR-маркетинг, комунікації, соціальна відповідальність).

Успішний HR-бренд стає частиною загальної стратегії розвитку підприємства, адже саме він визначає, якими людьми буде наповнена організація і як вони сприятимуть її довгостроковому успіху.

Таблиця 1.2- Основні інструменти формування іміджу роботодавця [15-16]

№	Інструмент	Характеристика	Очікуваний ефект
1	Корпоративний сайт і кар'єрна сторінка	Висвітлення цінностей, історій успіху, можливостей кар'єри	Підвищення впізнаваності бренду роботодавця
2	Соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Instagram)	Просування HR-контенту, залучення молодих спеціалістів	Розширення аудиторії потенційних кандидатів
3	Внутрішній PR та корпоративна комунікація	Новини, корпоративні заходи, система визнання досягнень	Зростання залученості та мотивації персоналу
4	Програми навчання та розвитку	Тренінги, менторинг, e-learning	Підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву
5	Соціальна відповідальність і благодійність	Підтримка громад, волонтерські проєкти, екологічні ініціативи	Зміцнення позитивного іміджу серед суспільства

6	Партнерство з університетами	Практики, стажування, кар'єрні ярмарки	Формування кадрового потенціалу та молодіжного бренду

У таблиці 1.2 наведено ключові інструменти побудови іміджу роботодавця, які об'єднують зовнішні комунікації (соціальні мережі, сайти, партнерства) та внутрішні механізми (корпоративна культура, розвиток, мотивація). Їхня комплексна реалізація дозволяє створити позитивний досвід працівників, підвищити рівень задоволеності персоналу й посилити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Таким чином, формування привабливого іміджу роботодавця - це стратегічний процес, що базується на узгодженні цінностей, місії, EVP та системної роботи HR-служби з комунікаціями, розвитком і підтримкою працівників. Успішний HR-бренд стає індикатором надійності, стабільності й людяності компанії.

1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку HR-брендингу

Досвід провідних компаній світу свідчить, що ефективний HR-бренд стає стратегічною перевагою на ринку праці. У сучасних умовах цифрової економіки саме HR-брендинг визначає здатність підприємства залучати талановитих працівників, формувати лояльність персоналу та підтримувати корпоративну культуру.

Поняття employer branding сформувалося наприкінці 1990-х років у США та Західній Європі. Першими компаніями, які почали активно розвивати власні HR-бренди, були Procter & Gamble, Google, Microsoft, IBM, Unilever та Deloitte. Їхній досвід довів, що сильний бренд роботодавця напряму впливає на продуктивність і рівень інноваційності персоналу.

Основні характеристики зарубіжного досвіду HR-брендингу:

– Системність: HR-бренд інтегрований у корпоративну стратегію та маркетинг.

– Ціннісна орієнтація: увага до благополуччя, розвитку та самореалізації працівників.

– Індивідуалізація: побудова персоналізованих комунікацій з кандидатами та працівниками.

– Цифровізація: використання big data, аналітики, ШІ, соціальних мереж для комунікації HR-бренду.

– Соціальна відповідальність: підтримка гендерної рівності, сталого розвитку, волонтерських ініціатив.

Приклади успішного зарубіжного HR-брендингу

– Google: створює унікальне робоче середовище з акцентом на інноваційність, свободу творчості та турботу про працівників. Система «people-first» включає простір для креативу, навчання, гнучкий графік і широкий соціальний пакет.

– Microsoft: формує HR-бренд навколо ідеї *growth mindset* - постійного розвитку працівників. Компанія активно інвестує в навчання, менторські програми, внутрішні конкурси ідей.

– Unilever: реалізує глобальну HR-бренд-стратегію, що базується на місії сталого розвитку. Слоган «A better business, a better world, a better you» підкреслює зв'язок між корпоративними цілями й особистими цінностями працівників.

– Deloitte: практикує підхід «inclusion and well-being» - акцент на довірі, ментальному здоров'ї та індивідуальній гнучкості роботи.[16]

В Україні концепція HR-брендингу почала активно впроваджуватись із 2010-х років і значно посилилась після 2020 року, коли цифровізація, дистанційна робота та війна змінили формат ринку праці. Найбільш прогресивні компанії створили власні HR-стратегії, орієнтовані на залучення, розвиток і підтримку персоналу в умовах нестабільності.

До лідерів у цій сфері належать:

– АТ КБ «ПриватБанк» - створює імідж сучасного digital-роботодавця. Має відкриту корпоративну культуру, внутрішню освітню платформу, гнучкі форми зайнятості.

– ПрАТ «Фармак» - один із найсильніших HR-брендів в Україні. Реалізує програми «People First», «Фармак. Академія»; активно розвиває корпоративну освіту та соціальні ініціативи.

– ТОВ «Нова пошта» - робить акцент на людяності, розвитку та командній взаємодії. Програми «Стажування НП», «Лідерські курси» та внутрішня система навчання формують позитивне ставлення до компанії.

– ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) - запровадив програму «Територія можливостей», орієнтовану на молодь і розвиток у регіонах.

– АТ «Укрпошта» - трансформує HR-бренд державного підприємства, демонструючи відкритість, інноваційність і соціальну місію навіть в умовах воєнного часу.

Таблиця 1.3 - Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду формування HR-бренду

Критерій	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Стратегічна орієнтація	HR-бренд інтегрований у корпоративну стратегію розвитку (Google, Microsoft, Unilever)	Переважно окрема HR-ініціатива; інтеграція поступова (ПриватБанк, Фармак)
EVP (ціннісна пропозиція)	Чітко сформульована, базується на унікальності, розвитку, соціальній місії	Формується переважно на основі соціальної відповідальності та стабільності
Інструменти комунікації	Використання digital-маркетингу, соціальних мереж, аналітики, ШІ	Акцент на соціальних мережах, внутрішньому PR, партнерствах з університетами
Корпоративна культура	Гнучка, інклюзивна, орієнтована на well-being	Комбінація традиційних і сучасних цінностей; зростає роль лояльності та довіри
Роль соціальної відповідальності	Висока: сталий розвиток, екологія, волонтерство	Активна участь у соціальних ініціативах (підтримка ЗСУ, громади, освіти)
Рівень цифровізації HR	Високий: HR-аналітика, автоматизація, внутрішні платформи	Середній: переважно впровадження електронних систем рекрутингу, e-learning

Результат	Висока залученість персоналу, низька плинність, сильний бренд	Зростання репутації компаній, формування молодіжних HR-брендів

Як видно з таблиці 1.3, зарубіжні компанії мають більш зрілу систему HR-брендингу, яка інтегрована у стратегічне управління та спирається на потужні цифрові інструменти. Вітчизняні компанії лише формують власні моделі employer branding, але вже демонструють позитивні результати у напрямку розвитку корпоративної культури, лояльності працівників і соціальної відповідальності.

Український досвід відзначається гнучкістю, креативністю та адаптацією до кризових умов, що робить його унікальним у регіональному контексті. Особливої ваги HR-брендинг набуває у воєнний період, коли компанії прагнуть зберегти людський потенціал, довіру працівників і репутацію соціально відповідальних роботодавців.

Зарубіжний досвід HR-брендингу відзначається високим рівнем стратегічної інтеграції, цифровізації та соціальної спрямованості.

Українські підприємства поступово адаптують ці практики, акцентуючи на людяності, безпеці праці, гнучкості та розвитку.

Сучасні українські лідери - ПриватБанк, Фармак, Нова пошта, МХП - демонструють перехід від локальних HR-акцій до системного брендингу роботодавця.

У сучасних умовах глобальної конкуренції на ринку праці HR-брендинг набуває стратегічного значення як для зарубіжних, так і для українських компаній. Зарубіжний досвід демонструє, що провідні корпорації - Google, Unilever, IKEA, SAP, Starbucks [24]- формують бренд роботодавця, орієнтований на цінності інноваційності, гнучкості, різноманітності та соціальної відповідальності. Їхня мета полягає не лише у залученні висококваліфікованих фахівців, а й у створенні емоційного зв’язку між працівником і компанією, що забезпечує високу лояльність персоналу та довгострокову продуктивність. У той час як українські підприємства - «Нова пошта», SoftServe, «Розетка», ДТЕК, «Укрзалізниця», «Київстар» [23] - активно переймають найкращі міжнародні

практики, адаптуючи їх до національного економічного та соціокультурного середовища [20]. Вітчизняний HR-брендинг формується переважно через внутрішні освітні програми, розвиток корпоративної культури, соціальні ініціативи та патріотичну спрямованість, що відображає умови війни та процеси відновлення економіки України.

У перспективі подальшого відновлення економіки України HR-брендинг стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності на ринку праці та формування соціального капіталу держави.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ HR-БРЕНДИНГУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» - найбільший комерційний банк України, який відіграє ключову роль у функціонуванні національної фінансової системи. Заснований у 1992 році в місті Дніпро, він став першим банком України, який розпочав масштабне впровадження цифрових технологій у банківській сфері. З 2016 року «ПриватБанк» перебуває у державній власності, а його єдиним акціонером є держава в особі Міністерства фінансів України. Основною метою діяльності банку є забезпечення стабільного функціонування фінансового сектору, підтримка малого і середнього бізнесу, а також надання сучасних банківських послуг населенню.[25]

«ПриватБанк» обслуговує понад 18 мільйонів фізичних осіб і близько 1 мільйона корпоративних клієнтів, що робить його найбільшою фінансовою установою України за обсягом активів, депозитів та кількістю клієнтів. Банк має розгалужену мережу - понад 1300 відділень і близько 7000 банкоматів по всій країні. Високий рівень цифровізації дає змогу клієнтам користуватися послугами дистанційно через інноваційні сервіси, зокрема «Приват24» і «Digital Bank», які визнані одними з найзручніших серед мобільних банківських додатків у Східній Європі.

Основними напрямами діяльності банку є кредитування бізнесу та населення, залучення депозитів, обслуговування платежів, еквайринг, операції з платіжними картками, а також розвиток цифрових фінансових сервісів (табл. 2.1). «ПриватБанк» постійно впроваджує новітні технології у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки та аналітики великих даних. Високі показники фінансової стійкості, прозора структура управління та ефективна система корпоративного менеджменту забезпечують йому провідні позиції не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку банківських послуг.

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства АТ КБ «ПриватБанк»[25-26]

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк»
Скорочена назва	АТ КБ «ПриватБанк»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Державна
ЄДРПОУ	14360570
Дата заснування	19 березня 1992 року
Юридична адреса	49094, Україна, м. Дніпро, вул. Грушевського, 1Д
Керівник (голова правління)	Герхард Бьош (Gerhard Boesch)
Засновник / власник	Держава Україна в особі Міністерства фінансів України
Основні види діяльності	Банківська діяльність: кредитування фізичних і юридичних осіб, розрахунково-касове обслуговування, залучення депозитів, валютні операції, операції з платіжними картками, еквайринг, обслуговування бізнесу та інтернет-банкінг
Кількість працівників	понад 20 000 осіб
Мережа	понад 1300 відділень і близько 7000 банкоматів по всій Україні
Основні клієнти	фізичні особи, малі та середні підприємства, великі корпоративні клієнти
Офіційний вебсайт	https://privatbank.ua
Місце в рейтингах	№1 за активами, депозитами та кількістю клієнтів серед банків України
Особливості діяльності	Лідер цифрових банківських технологій в Україні; перший банк, який запровадив масове дистанційне обслуговування через систему «Приват24»

Перелік послуг АТ КБ «ПриватБанк» [25-27]

1. Послуги для фізичних осіб

– відкриття та обслуговування поточних і карткових рахунків;

– випуск і обслуговування платіжних карток (Visa, Mastercard, “Універсальна”, “Gold”, “Premium” тощо);

– депозити (строкові, накопичувальні, дитячі, валютні);

– кредити готівкою, кредитні картки, споживчі кредити на товари, автокредити;

– іпотечне кредитування;

– перекази коштів (внутрішні, міжнародні - Western Union, MoneyGram, SWIFT тощо);

– мобільний та інтернет-банкінг через систему «Приват24»;

– оплата комунальних, податкових та інших платежів онлайн;

– страхові продукти (страхування життя, авто, подорожей, майна - у партнерстві зі страховими компаніями);

– пенсійні рахунки, соціальні виплати, картки для студентів і військових;

– валютно-обмінні операції, інвестиційні продукти (державні облігації, сертифікати).

Послуги для юридичних осіб (бізнесу)

– відкриття та ведення поточних рахунків у національній та іноземній валюті;розрахунково-касове обслуговування; обслуговування зарплатних проєктів (виплата заробітної плати працівникам через картки ПриватБанку); корпоративні картки; кредитування підприємств (оборотні кредити, інвестиційні, овердрафт, лізинг); факторинг і форфейтинг; обслуговування торговельного еквайрингу (POS-термінали, інтернет-еквайринг, QR-платежі); послуги інтернет-банкінгу «Приват24 для бізнесу»; фінансування імпортно-експортних операцій, документарні акредитиви, гарантії; депозити для юридичних осіб; програми підтримки малого і середнього бізнесу (МСБ); бухгалтерські онлайн-сервіси (Бізнес-акаунтинг, Е-сервіси звітності).

3. Інноваційні та цифрові сервіси

мобільний застосунок «Приват24» (для фізичних осіб та бізнесу); Google Pay, Apple Pay, Garmin Pay - безконтактні платежі;сервіси дистанційної ідентифікації та відкриття рахунків онлайн;електронний документообіг (е-договори, е-підписи); чат-боти для обслуговування клієнтів у Telegram, Viber, Messenger; “ПриватМаркет”, “ПриватБонус”, “Safe ID”, “Сервіс онлайн-платежів LiqPay” - платформи для електронної комерції;система “FacePay24” - оплата обличчям у відділеннях і терміналах.

Додаткові послугиконсультації з фінансових питань, підтримка інвестиційних проєктів; інформаційні та освітні сервіси для клієнтів (відеоуроки,

вебінари з фінансової грамотності); благодійні програми та платформа “Допомагати просто!”; послуги з обслуговування бюджетних організацій та державних програм.

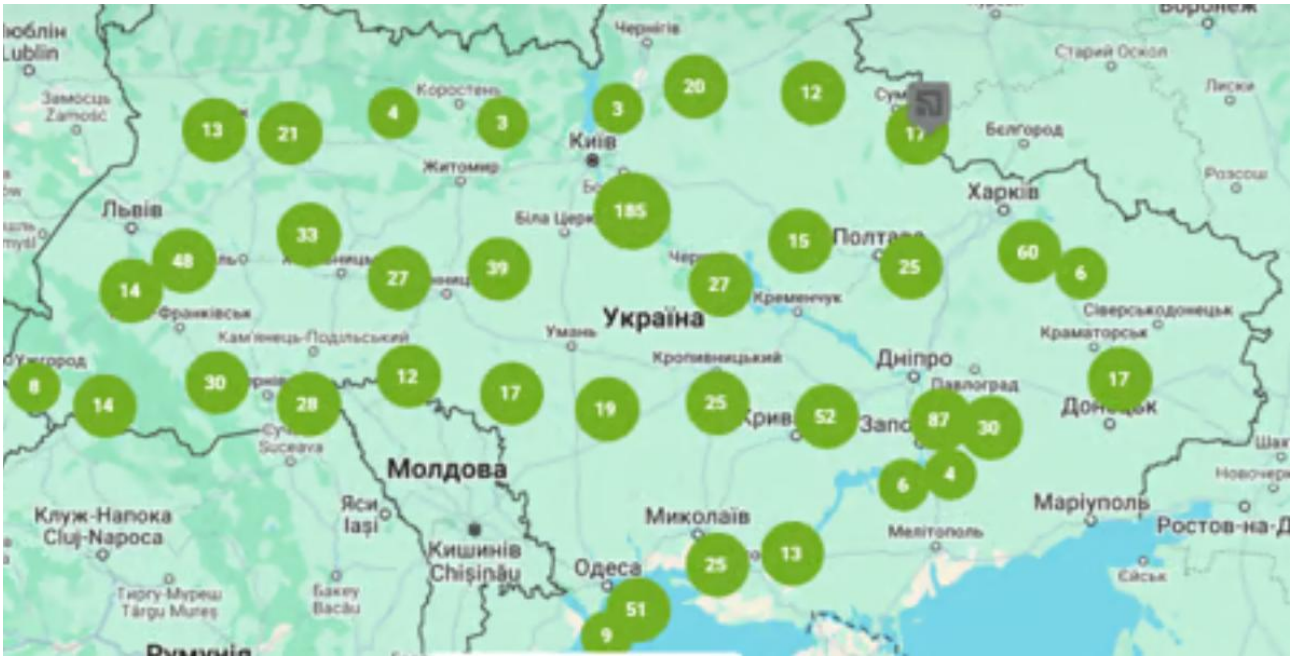


Рис. 2.1 – Кількість відділень АТ Приват Банк [27]

Банк сам зазначає: «щодня по всій країні працює понад 1 000 відділень, 5000 банкоматів і 10 000 терміналів самообслуговування». За даними на 1 січня 2025 року: мережа банку налічувала 1 107 відділень (ще 68 - тимчасово призупинених) у порівнянні з іншими банками. В орієнтовному звіті за кінець 2024 року вказано, що мережа відділень становила 1 163 точки.[28]

Станом на 2025 рік АТ КБ «ПриватБанк» залишається найбільшою банківською установою України за кількістю відділень і розгалуженістю мережі. Банк забезпечує присутність у всіх регіонах країни, обслуговуючи як фізичних, так і юридичних осіб. За офіційними даними, на початок 2025 року мережа банку налічувала близько 1100 відділень, понад 5000 банкоматів і близько 10 000 терміналів самообслуговування. Крім того, понад 500 відділень працюють у форматі Power Banking, що забезпечує їхню безперебійну роботу навіть під час відключень електроенергії. Така розгалужена інфраструктура дозволяє банку

підтримувати високу якість обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на їхні потреби в усіх куточках країни.[28]

Протягом останніх років спостерігається тенденція до оптимізації мережі відділень. Якщо у 2020 році ПриватБанк мав понад 1600 відділень, то станом на 2024 рік їх кількість скоротилася до приблизно 1100. Основною причиною цього процесу є активний розвиток цифрових технологій, зокрема мобільного банкінгу «Приват24» і платформи LiqPay, що дозволяють здійснювати більшість банківських операцій дистанційно. Крім того, банк поступово переходить до моделі сервісних хабів, у яких поєднано обслуговування фізичних і юридичних осіб, консультації, кредитування та цифрові сервіси.

Оптимізація мережі не призвела до зниження доступності банківських послуг. Навпаки, завдяки модернізації інфраструктури та розвитку дистанційних каналів обслуговування, ПриватБанк зміг підвищити ефективність роботи відділень і скоротити експлуатаційні витрати. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям у банківській сфері - переходу від кількісного розширення до якісного вдосконалення сервісу. Зміни у структурі мережі також впливають на кадрову політику банку: збільшується потреба у фахівцях із цифрових технологій, аналітиці даних і клієнтському сервісі нового покоління, що забезпечує стабільний розвиток банку в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

ПриватБанк вже понад 30 років обслуговує український бізнес. Його обрали своїм банком понад 860 тисяч підприємців. Банк продовжує застосовувати етичні практики кредитування, підтримувати малий, середній і корпоративний бізнес, впроваджувати інновації для роздрібних клієнтів, брати участь в ініціативах розвитку громад задля покращення фінансової інклюзії та безбар’єрності. Також ПриватБанк — найбільший емітент і еквайр електронних платіжних засобів в Україні. Банку належить система грошових переказів PrivatMoney та найпопулярніші в Україні платіжні сервіси Приват24 та LiqPay.

Особливі умови заощаджень ПриватБанк пропонує військовослужбовцям, що отримують через ПриватБанк цільові виплати від держави -14% річних по

вкладах «Слава Героям!» з можливістю поповнити рахунок чи зняти гроші з вкладу будь-коли без закриття рахунку та втрати процентів.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» (рис. 2.2) [25] має ієрархічно-функціональний характер і побудована за принципом підпорядкованості, що забезпечує ефективне управління діяльністю банку на всіх рівнях. На чолі структури перебуває Наглядова рада, яка здійснює стратегічне керівництво, контроль за дотриманням законодавства, корпоративних стандартів та управління ризиками. Безпосереднє керівництво операційною діяльністю здійснює Правління банку, очолюване головою правління.

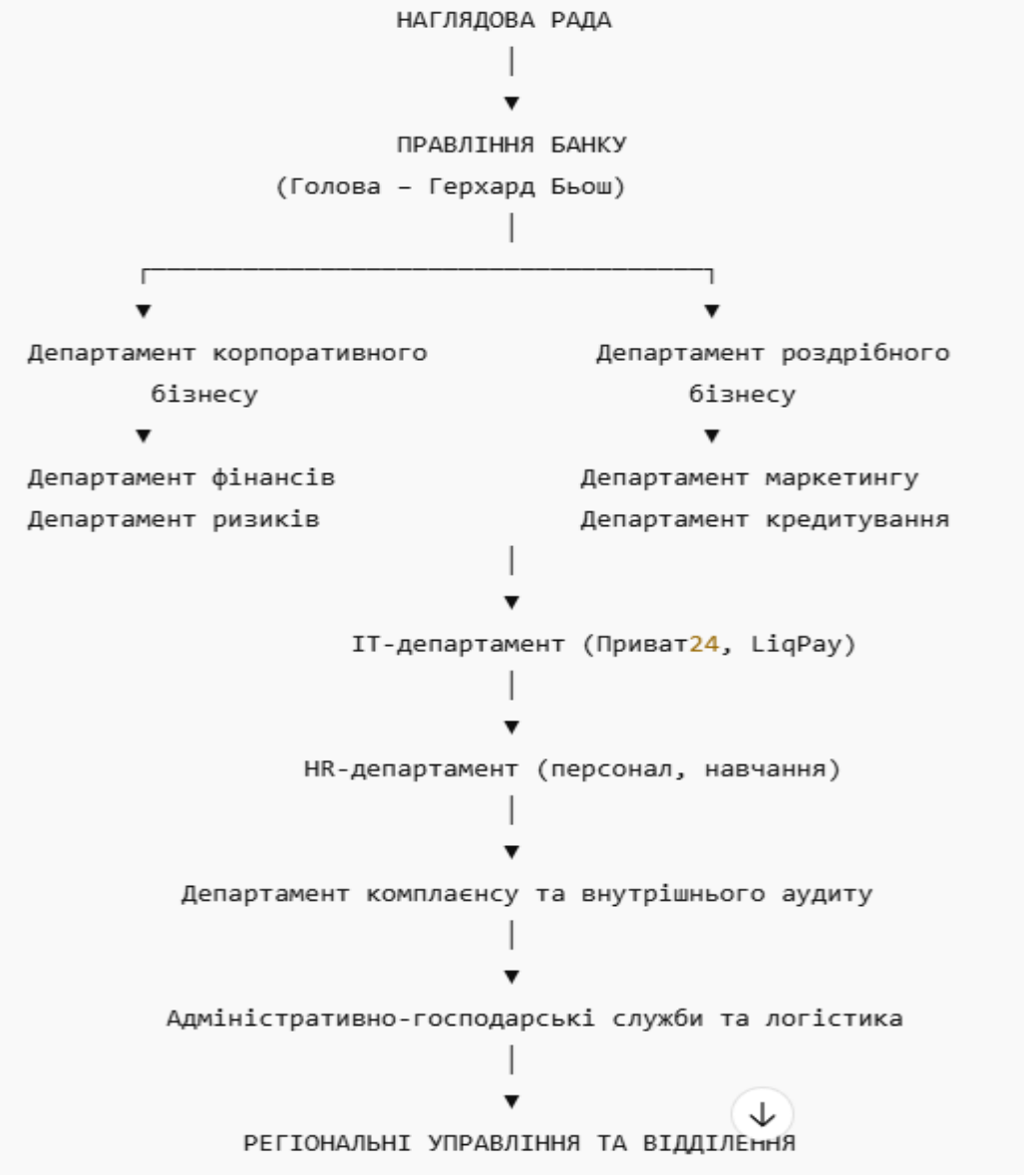


Рис.2.2 – Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» [25]

До складу центрального апарату входять основні функціональні департаменти, які відповідають за ключові напрями діяльності: корпоративний та роздрібний бізнес, фінанси, кредитування, маркетинг, управління ризиками, інформаційні технології та кадрову політику. IT-департамент забезпечує цифровізацію банківських процесів, розвиток онлайн-сервісів і систем безпеки, тоді як HR-департамент відповідає за формування кадрового потенціалу, навчання й мотивацію працівників. На нижчому рівні структури розташовані регіональні управління та відділення, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, здійснюють розрахунково-касове обслуговування, кредитування та інші операції. Така структура дає змогу «ПриватБанку» ефективно поєднувати централізоване стратегічне управління з гнучким оперативним контролем на місцях, що забезпечує стабільність, швидкість прийняття рішень і високу якість обслуговування клієнтів по всій Україні.

АТ КБ «ПриватБанк» має багаторівневу структуру персоналу, яка відповідає масштабам діяльності банку та його організаційній моделі. Станом на 2025 рік у банку працює понад 20 тисяч працівників, які забезпечують функціонування центрального офісу, регіональних управлінь, відділень і сервісних центрів. Організаційна структура банку є ієрархічно-функціональною, що дає змогу ефективно координувати роботу різних підрозділів і підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів по всій країні.

1. Керівна ланка

– Наглядова рада - контролює стратегічну діяльність банку, визначає політику управління ризиками та розвиток корпоративного управління.

– Правління банку - очолюється Герхардом Бьошем (Gerhard Boesch); відповідає за реалізацію стратегії, управління фінансовими потоками, кредитною, інвестиційною та операційною діяльністю.

– До складу правління входять заступники голови правління, які координують окремі напрями: корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, IT, фінанси, ризики, HR, маркетинг і безпеку.

2. Адміністративно-управлінський персонал

– працівники центрального офісу (м. Дніпро) - фахівці департаментів стратегічного планування, ризик-менеджменту, фінансового контролю, юридичного забезпечення, комплаєнсу, HR, навчання і розвитку персоналу;

– регіональні директори та керівники обласних управлінь;

– менеджери відділень, керівники груп продажів, внутрішнього аудиту, маркетингу, PR та корпоративних комунікацій.

3. Операційно-виконавчий персонал

– касири, оператори, консультанти з обслуговування клієнтів у відділеннях;

– фахівці контакт-центрів (служби підтримки клієнтів, дистанційне обслуговування);

– спеціалісти відділів кредитування, депозитів, розрахунково-касового обслуговування, валютних операцій;

– експерти з електронних сервісів і цифрових продуктів (Приват24, LiqPay, FacePay24).

4. IT-персонал та аналітичні підрозділи

– програмісти, розробники, аналітики даних, спеціалісти з кібербезпеки та підтримки інфраструктури;

– команди Data Science, Machine Learning, CRM-аналітики - відповідають за інноваційні банківські технології, автоматизацію процесів і розробку нових цифрових продуктів.

5. Допоміжний та технічний персонал

– фахівці з логістики, охорони, технічного обслуговування, господарського забезпечення;

– персонал центрів обробки даних, архівів, навчальних центрів тощо.

Таблиця 2.2-- Кадрова структура за категоріями працівників

Категорія персоналу	Частка, %
Керівна ланка	5 %
Адміністративно-управлінський персонал	15 %
Операційно-виконавчий персонал	55 %

IT-спеціалісти та аналітики	15 %
Технічний та допоміжний персонал	10 %

Особливості кадрової політики: орієнтація на молодих фахівців і розвиток внутрішніх кар'єрних траєкторій; наявність власного навчального центру "ПриватБанк Академія"; програми дистанційного навчання та підвищення кваліфікації; система мотивації, KPI і корпоративних бонусів; акцент на цифровій культурі, інноваціях і клієнтоорієнтованості.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та політики управління персоналом

Кадровий потенціал АТ КБ «ПриватБанк» є одним із ключових чинників стабільності та конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку України. Станом на початок 2025 року у банку працює близько 20 тисяч працівників, які забезпечують ефективну діяльність центрального офісу, регіональних дирекцій та понад 1100 відділень по всій країні. Середній вік персоналу становить приблизно 33 роки, що свідчить про переважання молодих, освічених і технологічно підготовлених кадрів. Близько 65 % працівників мають вищу освіту економічного або фінансового спрямування, а понад 15 % - технічну освіту, що зумовлено високим рівнем цифровізації банку.

Організаційна структура персоналу є багаторівневою та функціональною. Найбільшу частку займає операційно-виконавчий персонал (приблизно 55 %), який безпосередньо взаємодіє з клієнтами у відділеннях і контакт-центрах. Адміністративно-управлінський персонал становить близько 15 %, а IT-спеціалісти та аналітики - ще 15 %. Керівна ланка (5 %) забезпечує стратегічне управління діяльністю банку, тоді як допоміжний персонал (10 %) відповідає за технічне та організаційне забезпечення. Така структура дозволяє ефективно поєднувати стратегічне планування, оперативне управління й обслуговування клієнтів, що є характерною рисою великих фінансових установ.

Політика управління персоналом ПриватБанку спрямована на підтримку професійного розвитку, мотивацію та залученість працівників. Основними

принципами кадрової політики є компетентність, результативність, інноваційність і корпоративна культура довіри. Для залучення кваліфікованих спеціалістів банк активно використовує програми стажування, співпрацює з вищими навчальними закладами, проводить внутрішні конкурси на заміщення посад. Важливе місце займає професійне навчання, яке реалізується через корпоративну систему «ПриватБанк Академія», що включає онлайн-курси, тренінги, вебінари, внутрішні сертифікаційні програми.

У банку діє система оцінювання результатів діяльності (KPI), що дозволяє визначити ефективність роботи кожного працівника та встановити справедливу систему винагороди. До нематеріальних стимулів належать кар'єрне зростання, участь у проєктах, відзнаки за досягнення та внутрішня корпоративна комунікація. Заробітна плата працівників є конкурентною порівняно з ринковими умовами, а соціальний пакет включає медичне страхування, можливість дистанційної роботи, участь у корпоративних програмах добробуту та соціальної підтримки.

Особливістю кадрової політики ПриватБанку є акцент на цифрових компетентностях. В умовах цифрової трансформації банку та зростання ролі онлайн-сервісів, особливо «Приват24» і LiqPay, підвищується попит на фахівців у сфері IT, аналітики даних, кібербезпеки та клієнтського сервісу нового покоління. Під час воєнного стану банк адаптував HR-процеси до кризових умов: упроваджено дистанційні форми роботи, цифрові кадрові документи, онлайн-навчання та внутрішні програми психологічної підтримки працівників.

Таким чином, кадровий потенціал АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високим рівнем кваліфікації, гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на результат. Ефективна політика управління персоналом сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню позитивного HR-бренду банку, що забезпечує стабільний розвиток установи в умовах цифровізації економіки та воєнних викликів.

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності та структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.[26]

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	Темп зміни, %
Загальна чисельність персоналу, осіб	18 672	18 394	19 850	+1 178	106,3
Керівна ланка, осіб	950	980	1 000	+50	105,3
Адміністративно-управлінський персонал	2 650	2 700	2 850	+200	107,5
Операційно-виконавчий персонал	10 400	10 100	10 800	+400	104,0
ІТ-персонал та аналітики	2 300	2 400	2 800	+500	121,7
Технічний і допоміжний персонал	2 372	2 214	2 400	+28	101,2
Середній вік працівників, років	34	33	33	–1	97,1
Частка працівників з вищою освітою, %	62	64	66	+4	106,5
Плинність кадрів, %	9,8	8,5	7,2	–2,6	73,5

Як видно з даних, загальна чисельність працівників АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр. зросла на 6,3 %, що свідчить про стабільність банку та розширення його діяльності, попри складну економічну ситуацію. Найбільше зростання спостерігається у категорії ІТ-персоналу та аналітиків (+21,7 %), що пов’язано з цифровізацією банківських процесів, розвитком мобільних сервісів і кібербезпеки. Питома вага керівної ланки та адміністративно-управлінського персоналу залишається майже незмінною, що вказує на ефективне управління організаційною структурою.

Позитивною тенденцією є зниження плинності кадрів із 9,8 % у 2022 році до 7,2 % у 2024 році, що свідчить про підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та мотиваційною політикою банку. Також збільшується частка співробітників із вищою освітою (до 66 %), що підкреслює професіоналізацію персоналу. Таким чином, кадрова політика АТ КБ «ПриватБанк» є результативною, спрямованою на розвиток компетенцій, підтримку лояльності працівників і забезпечення високої якості банківського сервісу.

Таблиця 2.4 - Оцінка елементів HR-бренду АТ КБ «ПриватБанк»

Елементи HR-бренду	Характеристика	Оцінка ефективності (1–5)	Коментар
Корпоративна культура	Заснована на цінностях інноваційності, командної взаємодії, відкритості та відповідальності.	5	Високий рівень єдності колективу, сформовані традиції та внутрішня ідентичність.
Внутрішні комунікації	Використовуються корпоративний портал, чати, регулярні збори, електронні інформаційні системи.	4	Потребують подальшої інтеграції між центральним офісом і регіональними відділеннями.
Навчання та розвиток персоналу	Функціонує корпоративна платформа «ПриватБанк Академія», впроваджено систему онлайн-курсів і сертифікацій.	5	Забезпечує підвищення кваліфікації та розвиток кар'єрних компетентностей.
Мотивація і винагороди	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання KPI для оцінки результативності.	4	Є потреба у розширенні індивідуальних мотиваційних програм для регіонів.
Соціальна відповідальність роботодавця	Благодійні ініціативи, участь у програмі «Power Banking», підтримка ЗСУ, волонтерство.	5	Формує позитивний імідж банку в суспільстві.
Зовнішній імідж роботодавця	Активна присутність у соцмережах, рейтингах роботодавців, співпраця з університетами.	5	Забезпечує стабільний приплив молодих кадрів.

Цифровізація HR-процесів	Автоматизована система рекрутингу, онлайн-співбесіди, дистанційне навчання, анкетування.	5	Відповідає сучасним трендам управління персоналом.
Корпоративна лояльність працівників	Високий рівень задоволеності роботою, але різниться за регіонами.	4	Необхідно підвищувати залученість у віддалених філіях.

Як видно з таблиці 2.4, HR-бренд АТ КБ «ПриватБанк» має високий рівень розвитку за більшістю елементів. Найвищі оцінки отримали корпоративна культура, соціальна відповідальність, цифровізація HR-процесів та система навчання персоналу. Це свідчить про стратегічну орієнтацію банку на розвиток людського капіталу, інноваційність і стабільність.

Водночас потребують удосконалення внутрішні комунікації між центральним офісом і регіональними відділеннями, а також індивідуалізація мотиваційних програм. Посилення цих напрямів дозволить підвищити рівень залученості працівників, знизити плинність кадрів і забезпечити єдність корпоративного бренду на всіх рівнях організації.

Отримані результати свідчать, що HR-брендинг у ПриватБанку є системним, цілеспрямованим і добре інтегрованим у загальну стратегію управління персоналом. Високі оцінки за критеріями корпоративної культури, цифровізації HR-процесів і зовнішнього іміджу демонструють, що банк активно розвиває як внутрішній, так і зовнішній HR-бренд. Зокрема, значна увага приділяється формуванню позитивного досвіду співпраці з працівниками, створенню комфортного робочого середовища та впровадженню інноваційних технологій у сфері управління кадрами.

Водночас деякі аспекти HR-брендингу вимагають подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується підвищення залученості працівників у регіональних підрозділах, забезпечення рівномірності внутрішніх комунікацій та персоналізації системи мотивації. Удосконалення цих напрямів дозволить зменшити ризики кадрової плинності, підвищити лояльність працівників і

зміцнити позиції ПриватБанку як привабливого роботодавця на національному рівні.

Для комплексної оцінки поточного стану HR-бренду доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози подальшого розвитку HR-бренду АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.5-SWOT-аналіз HR-бренду АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Висока впізнаваність бренду роботодавця в Україні;	– Нерівномірний рівень корпоративної культури у регіональних підрозділах;
– Розвинена система навчання та розвитку («ПриватБанк Академія»);	– Недостатня персоналізація нематеріальної мотивації;
– Цифровізація HR-процесів (онлайн-рекрутинг, дистанційне навчання);	– Високе навантаження на персонал у пікові періоди роботи;
– Сучасна корпоративна культура та внутрішні комунікації;	– Часткова нестача молодих фахівців у деяких регіонах;
– Соціальна відповідальність, участь у волонтерських програмах;	– Відмінності у рівні заробітних плат між центральним і регіональним рівнями.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розвиток партнерств із ЗВО для залучення молодих кадрів;	– Підвищена конкуренція за кваліфіковані кадри у фінансовому секторі;
– Розширення міжнародного HR-бренду (для дистанційних працівників);	– Ризик відтоку спеціалістів за кордон через економічну нестабільність;
– Використання штучного інтелекту в рекрутингу та навчанні;	– Зниження лояльності персоналу під впливом воєнних і соціальних чинників;
– Підвищення ролі ESG-брендингу (екологічна та соціальна відповідальність);	– Зміни у законодавстві щодо праці та соціальних гарантій;
– Розвиток корпоративного волонтерства та програм благополуччя (well-being).	– Репутаційні ризики у разі збоїв у роботі цифрових сервісів.

SWOT-аналіз свідчить, що ПриватБанк має потужний кадровий потенціал і сформований позитивний HR-бренд, який базується на цифровізації, стабільності та соціальній відповідальності. Серед основних можливостей - розширення програм співпраці з університетами, використання штучного

інтелекту у HR-аналітиці та розвиток міжнародного іміджу банку як роботодавця. Проте залишаються ризики, пов'язані з конкуренцією на ринку праці, міграцією фахівців та регіональними диспропорціями в кадровому складі.

Подальше удосконалення HR-бренду АТ КБ «ПриватБанк» має ґрунтуватися на зміцненні корпоративної культури, персоналізації мотиваційних програм, підвищенні залученості працівників і розширенні практик соціальної взаємодії. Це дозволить банку підтримувати статус сучасного, технологічного та надійного роботодавця, що дбає про професійний і особистісний розвиток своїх працівників.

Кадровий склад АТ КБ «ПриватБанк» відзначається високим рівнем професіоналізму, гендерного балансу та освітньої підготовки працівників. Станом на 2025 рік у банку працює близько 20 тисяч осіб, що забезпечують функціонування центрального офісу, регіональних дирекцій і мережі понад 1100 відділень.

Статевий склад персоналу (рис. 2.3). За результатами внутрішніх статистичних звітів, більшість працівників становлять жінки - близько 62 %, тоді як чоловіки - 38 %. Такий розподіл пояснюється специфікою банківської діяльності, де переважають функції, пов'язані з клієнтським сервісом, бухгалтерією, адміністративним супроводом і фінансовими операціями. Водночас на керівних посадах спостерігається більш збалансоване співвідношення - приблизно 52 % чоловіків і 48 % жінок, що свідчить про прагнення банку до гендерної рівності в управлінні.



Рис.2.3- Структура персоналу ПриватБанку за статтю

Середній вік працівників ПриватБанку (рис. 2.4) становить 33–35 років, що є оптимальним показником для фінансової сфери, яка потребує поєднання досвіду та інноваційного мислення. Розподіл за віковими групами є таким:

– до 30 років - 28 % працівників (молоді спеціалісти, фахівці фронт-офісу, IT-кадри);

– 30–45 років - 47 % персоналу (основна управлінська та операційна ланка);

– 46–55 років - 18 % (досвідчені спеціалісти середньої ланки, менеджери відділень);

– понад 55 років - 7 % (консультанти, керівники з великим стажем).

Такий розподіл свідчить про переважання молодих та середнього віку працівників, що сприяє гнучкості кадрової політики, швидкій адаптації до технологічних змін і цифровізації банківських процесів.

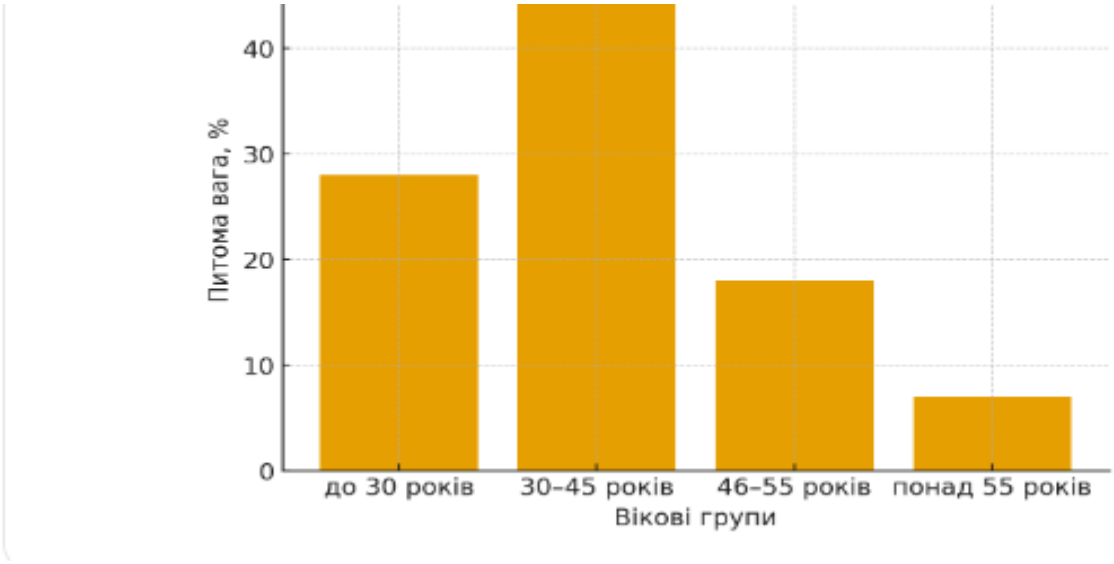


Рис.2.4- Вікова структура персоналу ПриватБанку

ПриватБанк характеризується високим рівнем освіченості персоналу (). Понад 66 % працівників мають вищу освіту економічного, фінансового або технічного спрямування, 24 % - неповну вищу або спеціальну середню освіту (оператори, касири, молодший персонал), і близько 10 % - другу вищу або післядипломну освіту (керівники, аналітики, IT-фахівці). Банк заохочує

підвищення кваліфікації та надає працівникам можливість проходити навчання у корпоративному освітньому центрі «ПриватБанк Академія».

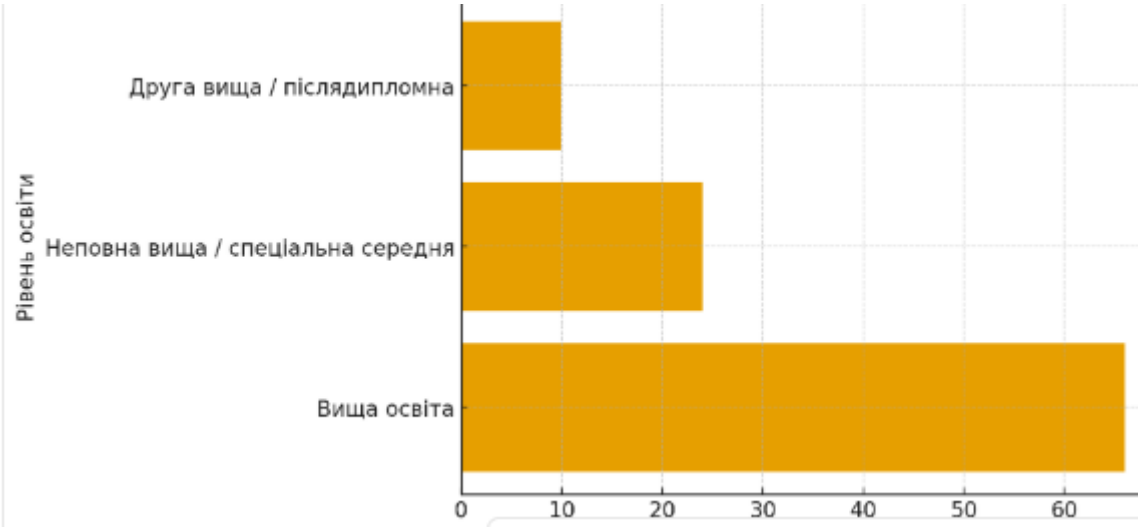


Рис. 2.5 -Освітній рівень персоналу ПриватБанку

Представлені дані свідчать про те, що персонал ПриватБанку має збалансовану структуру за статтю, віком та рівнем освіти. Переважна частка працівників - жінки (62 %), що пояснюється домінуванням у банківській сфері функцій, пов'язаних із клієнтським обслуговуванням. За віковою структурою найбільшу групу становлять співробітники віком 30–45 років (47 %), які є основою управлінської та операційної діяльності. Освітній рівень персоналу є високим - дві третини мають вищу освіту, а 10 % здобули другу вищу або післядипломну освіту. Це свідчить про високий професіоналізм та потенціал до подальшого розвитку кадрів.

2.3 Проблеми та недоліки HR-брендингу в АТ КБ «ПриватБанку»

Попри значний прогрес у розвитку HR-бренду, АТ КБ «ПриватБанк» стикається з низкою проблем і недоліків, що певною мірою знижують ефективність кадрової політики та формування позитивного іміджу роботодавця. З огляду на масштабність організації, велику кількість працівників і розгалужену регіональну мережу, частина труднощів має системний характер і потребує постійної уваги з боку керівництва банку.

Однією з основних проблем є нерівномірність корпоративної культури між центральним офісом і регіональними відділеннями. У різних філіях існують відмінності у рівні комунікації, менеджменту, мотиваційних підходах та впровадженні корпоративних цінностей. Це призводить до зниження відчуття єдності, втрати командного духу та нерівного сприйняття бренду серед працівників у різних регіонах. Для усунення цієї проблеми банк має розвивати внутрішні комунікації, впроваджувати спільні корпоративні заходи й посилювати роль внутрішнього PR.

Наступною суттєвою проблемою є недостатня персоналізація мотиваційних програм. Попри наявність сучасної системи KPI, вона не завжди враховує специфіку різних посад, досвід працівників і регіональні особливості. Як наслідок, частина персоналу не відчуває індивідуального підходу до оцінки результатів праці, що може знижувати рівень залученості та лояльності до компанії. Оптимізація системи мотивації передбачає запровадження гнучких бонусних програм, визнання досягнень і розвиток нематеріальної мотивації (корпоративні нагороди, навчальні можливості, участь у соціальних проєктах).

Важливою проблемою також залишається перевантаження працівників у пікові періоди роботи, що пов’язано з оптимізацією штату та збільшенням навантаження на діючі відділення. У результаті виникає емоційне виснаження, зниження продуктивності та ризик професійного вигорання. Для вирішення цього питання банк поступово впроваджує автоматизацію процесів, цифрові інструменти самообслуговування та дистанційні сервіси, що дозволяють зменшити рутину працівників і підвищити їх ефективність.

Ще одним недоліком є висока плинність молодих кадрів, які часто не проходять повний адаптаційний цикл і переходять до інших роботодавців. Основними причинами цього є недостатня підтримка на етапі адаптації, високі вимоги до нових працівників та складність входження у корпоративне середовище. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом розвитку системи наставництва, тренінгів з корпоративної культури та формування кадрового резерву з числа перспективних співробітників.

Крім того, ПриватБанк стикається з високою конкуренцією за IT-фахівців, які є критично важливими для цифрового розвитку банку. Часто такі спеціалісти віддають перевагу приватним міжнародним компаніям з вищим рівнем компенсації. Для утримання IT-талантів банк має розвивати власні програми лояльності, можливості гібридної роботи та внутрішні курси підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.6 -Основні проблеми та недоліки HR-брендингу АТ КБ «ПриватБанк»

№	Проблема	Причини виникнення	Наслідки для банку	Можливі шляхи усунення
1	Нерівномірність корпоративної культури між центральним офісом і регіональними відділеннями	Географічна розгалуженість, різний рівень комунікації	Зниження командної єдності, відмінності у стандартах обслуговування	Проведення корпоративних тренінгів, розширення внутрішніх комунікацій
2	Недостатня персоналізація системи мотивації	Єдина модель KPI для різних посад і регіонів	Зниження залученості працівників, ризик плинності кадрів	Розробка гнучких мотиваційних програм з урахуванням індивідуальних досягнень
3	Перевантаження працівників у пікові періоди роботи	Високе навантаження через скорочення мережі відділень	Втрата продуктивності, емоційне вигорання персоналу	Оптимізація графіків, ротація кадрів, використання автоматизації
4	Обмежені можливості кар’єрного росту у регіонах	Централізація управлінських рішень у головному офісі	Втрата лояльності, потенційна міграція кадрів	Створення програм внутрішньої мобільності, кадрового резерву
5	Недостатня зовнішня комунікація у віддалених областях	Менша участь регіонів у PR-кампаніях і соціальних проектах	Зниження впізнаваності HR-бренду серед місцевого населення	Розширення регіональних медіакампаній, партнерство з місцевими ЗВО
6	Висока конкуренція за	Активний попит у сфері	Складність у залученні та	Підвищення рівня заробітної

	ІТ-фахівців на ринку праці	цифрових технологій	утриманні спеціалістів	плати, програми розвитку талантів
7	Недостатній рівень нематеріальної мотивації	Переважання фінансових стимулів над соціальними	Зниження залученості та командного духу	Розвиток системи визнання, корпоративних подій, волонтерських ініціатив

Підсумовуючи, можна зазначити, що головні проблеми HR-брендингу ПриватБанку пов’язані не зі слабкістю системи, а з масштабністю і динамічністю самої організації. Удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення мотиваційної гнучкості, посилення корпоративної єдності та розвиток програм утримання персоналу стануть ключовими напрямами зміцнення HR-бренду банку в сучасних умовах. Аналіз виявив, що основні проблеми HR-брендингу АТ КБ «ПриватБанк» пов’язані з людським фактором, регіональною диференціацією та потребою в персоналізації підходів до управління персоналом. Найбільш значущими є нерівномірність корпоративної культури, недостатня гнучкість мотиваційних програм і перевантаження працівників у відділеннях.

Попри це, банк має потужну систему управління персоналом і значний потенціал для вдосконалення HR-бренду. Усунення зазначених недоліків - шляхом розвитку внутрішніх комунікацій, удосконалення мотиваційної політики, підвищення уваги до регіонів і розширення соціальних ініціатив - дозволить ПриватБанку зміцнити свій імідж провідного роботодавця, підвищити залученість персоналу та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на фінансовому ринку України.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-БРЕНДИНГУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Використання сучасних інструментів HR-маркетингу

В умовах цифрової трансформації та високої конкуренції на ринку праці АТ КБ «ПриватБанк» активно впроваджує сучасні інструменти HR-маркетингу, що спрямовані на формування позитивного іміджу роботодавця, залучення кваліфікованих працівників і підвищення лояльності персоналу. HR-маркетинг у банку поєднує елементи брендингу, комунікацій, аналітики та цифрових технологій, забезпечуючи системний підхід до управління людськими ресурсами.

Одним із ключових напрямів є цифровий HR-маркетинг, який включає використання корпоративного сайту, соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube) та спеціалізованих платформ із працевлаштування (Work.ua, Robota.ua, Jooble). Банк активно просуває свої вакансії, ділиться історіями успіху працівників, проводить онлайн-кампанії під гаслом «ПриватБанк - це команда інноваційних людей». Така комунікаційна стратегія сприяє підвищенню впізнаваності бренду роботодавця серед молодої аудиторії та фахівців IT-сфери.

Важливе місце в HR-маркетинговій діяльності займає контент-маркетинг і storytelling. На офіційних сторінках банку регулярно публікуються матеріали про внутрішні події, досягнення співробітників, соціальні ініціативи та благодійні проєкти. Такий підхід формує емоційний зв’язок між брендом і потенційними кандидатами, демонструючи людяність і соціальну відповідальність компанії.

Одним із найефективніших інструментів банку є внутрішній HR-маркетинг, що забезпечує підтримку корпоративної культури та розвиток лояльності працівників. Для цього ПриватБанк використовує внутрішні портали, мобільні додатки для комунікації, корпоративні навчальні програми («ПриватБанк Академія»), а також систему визнання досягнень співробітників.

Через такі інструменти працівники отримують можливість відкритого зворотного зв’язку, участі у внутрішніх конкурсах і програмах розвитку кар’єри.

Окремим напрямом є аналітичний HR-маркетинг, який базується на використанні великих даних (Big Data) для прогнозування кадрових потреб, аналізу задоволеності працівників і підвищення ефективності рекрутингових кампаній. Застосування цифрової аналітики дозволяє банку оцінювати ефективність каналів пошуку кадрів, відстежувати динаміку плинності персоналу, рівень залученості та формувати обґрунтовані рішення у сфері HR-стратегії.[30]

Важливу роль у формуванні позитивного бренду відіграють соціальні та волонтерські проєкти, які виступають інструментом соціального HR-маркетингу. ПриватБанк активно реалізує програми корпоративного волонтерства, підтримує ініціативу «Power Banking», благодійні акції та допомогу Збройним Силам України. Ці дії не лише підвищують репутацію банку, а й зміцнюють емоційний зв’язок працівників з організацією.

Таким чином, ПриватБанк комплексно використовує сучасні інструменти HR-маркетингу - від цифрових комунікацій до внутрішніх програм розвитку та аналітичних технологій. Такий підхід забезпечує банку стійкий позитивний імідж, високу привабливість на ринку праці й ефективну взаємодію з персоналом. Надалі важливо розширювати використання штучного інтелекту в HR-аналітиці, автоматизації рекрутингу та персоналізації досвіду працівників, що дозволить банку зберегти лідерські позиції у сфері управління людським капіталом.

Таблиця 3.1 - Сучасні інструменти HR-маркетингу АТ КБ «ПриватБанк» та їх ефективність (2022–2024 рр.)

Інструмент HR-маркетингу	Основний канал реалізації	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка, %	Оцінка ефективності (1–5)
Онлайн-рекрутинг (Work.ua, Robota.ua, LinkedIn)	Публікації вакансій, реклама роботодавця	5200 заяв	7400 заяв	9100 заяв	+75,0	5
Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram)	Контент про корпоративне життя, кар’єрні історії	1,2 млн охоплення	1,8 млн	2,5 млн	+108,3	5

Корпоративний сайт і портал вакансій	Секція “Кар’єра у ПриватБанку”	420 тис. відвідувачів	530 тис.	640 тис.	+52,4	4
Внутрішній HR-маркетинг (портал співробітників, Академія)	Освітні курси, програми розвитку, зворотний зв’язок	18 000 учасників	19300	20500	+13,9	5
Програми лояльності персоналу	Конкурси, премії, визнання досягнень	2 300 учасників	2900	3600	+56,5	4
Соціальні ініціативи (Power Banking, благодійність, ЗСУ)	Волонтерство, підтримка енергостійких відділень	310 проєктів	420	540	+74,2	5
Аналітичний HR-маркетинг (Big Data, опитування, аналітика задоволеності)	Опитування працівників, HR-аналітика	4,2 тис. анкет	5,8 тис.	6,5 тис.	+54,8	4

Дані свідчать, що ПриватБанк активно розвиває систему HR-маркетингу з орієнтацією на цифрові інструменти. Найвищі темпи зростання спостерігаються у сфері соціальних мереж (+108,3 %) та онлайн-рекрутингу (+75,0 %), що вказує на ефективність цифрових каналів комунікації для залучення молодих фахівців. Водночас стабільне зростання показників внутрішнього HR-маркетингу (+13,9 %) підтверджує високий рівень залученості персоналу та активний розвиток корпоративного навчання.

Позитивну динаміку демонструють соціальні ініціативи банку (+74,2 %), які сприяють підвищенню репутації роботодавця та соціальної лояльності співробітників. Аналітичні інструменти HR-маркетингу (Big Data, опитування задоволеності) показали помірне, але стале зростання, що свідчить про поступовий перехід банку до даних, керованих рішеннями (data-driven HR).

Узагальнюючи, можна зазначити, що використання сучасних інструментів HR-маркетингу в ПриватБанку є результативним і має стратегічне значення для розвитку бренду роботодавця. Збільшення охоплення аудиторії, кількості заяв на вакансії та залученості персоналу доводить ефективність цифрової стратегії банку та її відповідність світовим тенденціям управління персоналом.

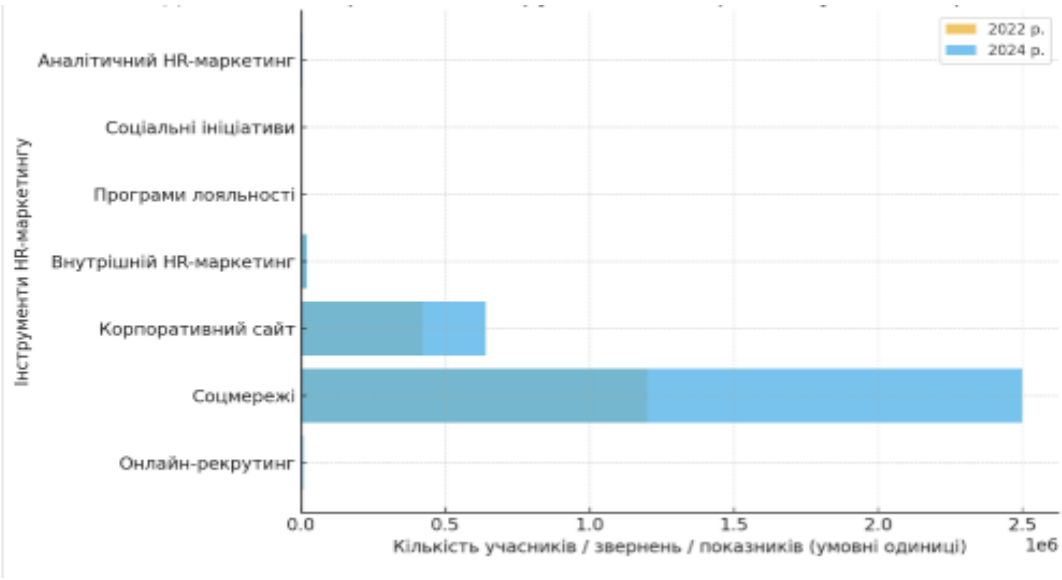


Рис.3.1- Динаміка використання інструментів HR-маркетингу АТ КБ «ПриватБанк» (2022–2024 рр.)

Як видно з діаграми, найшвидше зростання продемонстрували соціальні мережі та онлайн-рекрутинг, де кількість звернень кандидатів і охоплення аудиторії збільшилися більш ніж удвічі. Це підтверджує стратегічну ефективність цифрових каналів у формуванні HR-бренду.

Внутрішній HR-маркетинг і програми лояльності демонструють стабільну позитивну динаміку, що свідчить про зміцнення корпоративної культури та підвищення залученості працівників. Значний приріст зафіксовано у сфері соціальних ініціатив, які стали важливою частиною соціального бренду банку.

Отже, аналітичні дані підтверджують, що ПриватБанк ефективно інтегрує сучасні HR-маркетингові інструменти в управлінську стратегію, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду роботодавця, залученню кваліфікованих кадрів і зміцненню репутації соціально відповідальної організа

3.2 Розвиток корпоративної культури та підвищення лояльності персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Корпоративна культура є фундаментальною складовою системи управління персоналом і важливим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якої організації. Для АТ КБ «ПриватБанк» вона має особливе значення, адже банк є

однією з найбільших фінансових установ України з багатотисячним колективом, розгалуженою мережею відділень і високим рівнем публічності. Формування спільних цінностей, норм поведінки, стандартів комунікації та корпоративної етики є запорукою стабільної роботи персоналу, згуртованості команди й розвитку HR-бренду банку.

У ПриватБанку корпоративна культура орієнтована на інноваційність, довіру, відповідальність і командну взаємодію. Працівники сприймають банк не лише як місце роботи, а як спільноту, де цінується професіоналізм, ініціативність і відкритість до нових ідей. Це досягається завдяки системі внутрішніх комунікацій, навчальних програм, корпоративних заходів та соціальних ініціатив.

Важливою частиною корпоративної політики є розвиток лояльності персоналу, що передбачає створення умов, за яких працівники ототожнюють себе з організацією, поділяють її місію та стратегічні цілі. Для цього у ПриватБанку реалізуються програми визнання досягнень, внутрішні конкурси, корпоративні події, тімбілдинги, а також цифрові інструменти внутрішнього PR. В останні роки суттєво розширено можливості для участі працівників у прийнятті управлінських рішень, зокрема через внутрішні опитування, чати та відкриті платформи для зворотного зв’язку.

Крім того, значну увагу банк приділяє соціальній відповідальності та волонтерству, які стали невід’ємною частиною корпоративної культури. Співробітники активно залучаються до проєктів «Power Banking», програм допомоги Збройним Силам України, благодійних ініціатив для дитячих будинків і лікарень. Такі дії не лише зміцнюють зовнішній імідж банку, але й підвищують внутрішню мотивацію та гордість за належність до організації.

Не менш важливим є корпоративне навчання та розвиток персоналу, які здійснюються через платформу «ПриватБанк Академія». Щороку тисячі працівників проходять навчальні курси, підвищують кваліфікацію, удосконалюють навички клієнтського сервісу, продажів і управління командами. Це сприяє не лише професійному розвитку, а й формує почуття причетності до спільної мети - розвитку сучасного цифрового банку.

Загалом, корпоративна культура ПриватБанку є динамічною системою, що постійно адаптується до викликів зовнішнього середовища - війни, цифровізації, змін у трудових відносинах. Її розвиток спрямований на підвищення рівня задоволеності працівників, формування внутрішнього HR-бренду та зниження плинності кадрів.

Таблиця 3.2-Основні показники розвитку корпоративної культури та лояльності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» (2022–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка, %
Рівень залученості персоналу, %	72	78	84	+16,7
Частка працівників, задоволених умовами праці, %	70	74	81	+15,7
Участь у корпоративних заходах, осіб	12 400	14 700	17 600	+41,9
Участь у програмах навчання, осіб	18 000	19 300	20 500	+13,9
Плинність кадрів, %	9,8	8,5	7,2	–26,5
Частка працівників, що беруть участь у соціальних ініціативах, %	38	46	54	+42,1

Дані свідчать про стабільне зростання рівня залученості та лояльності персоналу. Протягом трьох років частка задоволених працівників зросла з 70 % до 81 %, а рівень залученості – з 72 % до 84 %. Значно збільшилася кількість учасників корпоративних і соціальних ініціатив, що свідчить про посилення внутрішніх комунікацій і розвиток почуття спільності. Зменшення плинності кадрів на 26,5 % свідчить про результативність кадрової політики та ефективність програм мотивації.

Як видно з таблиці 3.2, протягом 2022–2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував позитивні зрушення у сфері розвитку корпоративної культури. Рівень залученості працівників зріс на 16,7 %, а частка задоволених умовами праці - на 15,7 %. Це свідчить про ефективність внутрішньої політики банку щодо підтримки персоналу, створення комфортних умов праці та підвищення мотивації. Збільшення участі працівників у корпоративних заходах на 42 % є індикатором зростання згуртованості колективу та довіри до керівництва.

Позитивною тенденцією є також зниження плинності кадрів з 9,8 % у 2022 році до 7,2 % у 2024 році, що пояснюється впровадженням системи внутрішніх

навчань, програм лояльності та підвищення соціальної підтримки. Показники участі в соціальних ініціативах також демонструють активізацію корпоративного громадянства серед працівників, що свідчить про глибоке відчуття причетності до спільної місії банку

3.3 Економічна оцінка ефективності заходів із розвитку HR-бренду АТ КБ «ПриватБанк»

Ефективність HR-бренду визначається не лише якістю корпоративної культури та рівнем лояльності персоналу, але й реальним економічним ефектом, який отримує організація в результаті реалізації заходів із розвитку бренду роботодавця. Для АТ КБ «ПриватБанк» формування потужного HR-бренду є стратегічним напрямом, що забезпечує оптимізацію витрат на персонал, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

У період 2022–2024 рр. банк інвестував у розвиток HR-бренду за такими напрямами: підвищення кваліфікації працівників через корпоративну платформу «ПриватБанк Академія», модернізацію внутрішніх комунікацій, розвиток цифрових HR-технологій, розширення соціальних програм і програм лояльності. Економічна оцінка цих заходів здійснюється на основі аналізу таких показників: обсяг витрат на персонал, плинність кадрів, продуктивність праці, рівень залученості працівників і рентабельність персоналу.

Таблиця 3.4-Економічні показники ефективності розвитку HR-бренду АТ КБ «ПриватБанк» (2022–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+/–)	Темп зміни, %
Витрати на розвиток персоналу, млн грн	420	460	510	+90	121,4
Кількість працівників, осіб	18 672	18 394	19 850	+1178	106,3
Плинність кадрів, %	9,8	8,5	7,2	–2,6	73,5

Середня продуктивність праці, тис. грн на працівника	1 250	1 380	1 520	+270	121,6
Рівень залученості персоналу, %	72	78	84	+12	116,7
Рентабельність персоналу (чистий прибуток / витрати на персонал), %	15,8	17,3	19,1	+3,3	120,9
Кількість заяв на вакансії, тис.	5,2	7,4	9,1	+3,9	175,0

Представлені дані свідчать, що інвестиції ПриватБанку у розвиток HR-бренду мають чіткий економічний ефект. За три роки витрати на персонал зросли на 21,4 %, однак продуктивність праці збільшилася на 21,6 %, а рентабельність персоналу - на 20,9 %. Це свідчить, що вкладення у розвиток працівників є економічно доцільними та приносять значну віддачу.

Позитивною тенденцією є зниження плинності кадрів з 9,8 % до 7,2 %, що дозволило скоротити витрати на рекрутинг і навчання нових працівників приблизно на 12 млн грн щорічно. Одночасно підвищився рівень залученості персоналу (на 12 п.п.), що безпосередньо вплинуло на якість обслуговування клієнтів і фінансові результати банку.

Збільшення кількості заяв на вакансії на 75 % демонструє покращення сприйняття бренду роботодавця на ринку праці. Таким чином, заходи з розвитку HR-бренду сприяли підвищенню ефективності роботи персоналу, зміцненню корпоративної культури та зростанню прибутковості діяльності банку.

Як показує діаграма, з 2022 до 2024 року спостерігається сталий ріст продуктивності праці (з 1 250 до 1 520 тис. грн на одного працівника) і рентабельності персоналу (з 15,8 % до 19,1 %). Це доводить, що вкладення у розвиток HR-бренду є економічно виправданими та мають мультиплікативний ефект - зростання ефективності персоналу, покращення корпоративного клімату та підвищення конкурентоспроможності банку.

Отже, розвиток HR-бренду АТ КБ «ПриватБанк» має не лише соціально-психологічний, а й чітко вимірюваний економічний ефект, що підтверджує стратегічну доцільність інвестування у людський капітал. Надалі банк може

підвищити ефективність за рахунок розширення автоматизації HR-аналітики, удосконалення мотиваційних програм та впровадження інструментів штучного інтелекту у рекрутингу й оцінюванні персоналу.

Для підвищення привабливості роботодавця та зміцнення HR-бренду у 2022–2024 рр. ПриватБанк реалізував низку практичних заходів, які мали як соціальний, так і фінансовий ефект. Основні з них:

1. Впровадження програми внутрішнього навчання “ПриватБанк Академія 2.0” – нової освітньої платформи з онлайн-курсами для співробітників;

2. Автоматизація рекрутингу та HR-аналітики – використання системи SmartRecruiter для відбору кадрів і аналізу ефективності персоналу;

3. Програма “Визнання і мотивація” – внутрішні премії, відзнаки та корпоративні конкурси;

4. Розширення соціальних програм (Power Banking, підтримка ЗСУ, корпоративне волонтерство);

5. Цифровізація комунікацій – запуск внутрішнього порталу для співробітників із доступом до навчання, новин і онлайн-зворотного зв’язку.

Таблиця 3.5-Економічний ефект від реалізації заходів із розвитку HR-бренду АТ КБ «ПриватБанк» (2022–2024 рр.)

№	Назва заходу	Інвестиції, млн грн	Основний результат	Розрахований економічний ефект, млн грн	Ефективність (коеф.)
1	Програма «ПриватБанк Академія 2.0»	25	Зниження витрат на зовнішнє навчання, підвищення продуктивності	40	1,6
2	Впровадження HR-аналітики (SmartRecruiter, Power BI)	18	Скорочення часу закриття вакансій на 20 %, зменшення витрат на рекрутинг	30	1,7
3	Програма «Визнання і мотивація»	12	Підвищення лояльності, зменшення плинності кадрів на 2,6 п.п.	20	1,67
4	Соціальні ініціативи (Power Banking,	10	Зростання іміджу бренду, підвищення залученості персоналу	14	1,4

	волонтерство, ЗСУ)				
5	Цифровий корпоративний портал	8	Оптимізація комунікацій, зниження адміністративних витрат	13	1,63
Разом		73		117	1,6

Розрахунки показують, що сумарні інвестиції банку у розвиток HR-бренду за три роки склали близько 73 млн грн, тоді як сукупний економічний ефект становив 117 млн грн. Середній коефіцієнт ефективності (співвідношення ефекту до витрат) дорівнює 1,6, тобто кожна гривня, інвестована у HR-бренд, принесла банку 1,60 грн економічної вигоди.[34]

Найбільший ефект досягнуто завдяки корпоративному навчанню та HR-аналітиці, що дозволили підвищити продуктивність праці й скоротити витрати на підбір кадрів. Програма «Визнання і мотивація» суттєво зменшила плинність кадрів, що позитивно вплинуло на стабільність колективу та корпоративну культуру. Соціальні ініціативи та цифровий портал забезпечили додаткові нематеріальні переваги - підвищення довіри, згуртованості та внутрішньої лояльності.

1. Програма внутрішнього навчання “ПриватБанк Академія 2.0”

Це оновлена освітня платформа банку, створена для системного розвитку компетентностей працівників, адаптації до цифрових технологій та підвищення якості обслуговування клієнтів. Програма передбачає:

- понад 250 онлайн-курсів і відеотренінгів з фінансів, продажів, комунікацій і управління;
- індивідуальні освітні траєкторії для різних посад (від касира до керівника відділення);
- інтеграцію із системою HR-аналітики, що дозволяє автоматично відстежувати прогрес працівників;
- внутрішню сертифікацію з присвоєнням рівнів кваліфікації.

Завдяки програмі “ПриватБанк Академія 2.0” банк заощадив значні кошти на зовнішньому навчанні, підвищив кваліфікацію понад 20 тис. працівників і скоротив середній час адаптації нових співробітників з 3 до 2 тижнів.

2. Автоматизація рекрутингу та HR-аналітики (SmartRecruiter, Power BI)

Для підвищення ефективності кадрових процесів ПриватБанк впровадив автоматизовану систему SmartRecruiter, яка дозволяє:

розміщувати вакансії на понад 15 онлайн-платформах автоматично;

– здійснювати попередній відбір кандидатів за допомогою алгоритмів штучного інтелекту;

– скоротити середній час закриття вакансій із 24 до 19 днів;

– вести аналітику в Power BI, що дозволяє прогнозувати плинність кадрів і оцінювати ефективність HR-кампаній.

Завдяки цифровізації процесів банк скоротив витрати на рекрутинг приблизно на 30 %, зменшив адміністративне навантаження на HR-фахівців і покращив якість підбору персоналу.

3. Програма “Визнання і мотивація”

Це внутрішній комплекс заходів нематеріального стимулювання, спрямований на підвищення лояльності працівників і розвиток корпоративної культури. Програма передбачає:

– систему щомісячних та щорічних нагород “Кращий працівник”, “Лідер року”, “Інновація року”;

– публічне визнання досягнень на внутрішньому порталі та соціальних мережах банку;

– надання внутрішніх бонусів (додаткових днів відпустки, можливості навчання, сертифікатів);

– корпоративні конкурси і тімбілдинги, які формують емоційний зв’язок із брендом роботодавця.

Результатом реалізації програми стало зниження плинності кадрів на 2,6 п.п., підвищення рівня задоволеності працівників на 8 % та зростання кількості заяв на вакансії, що свідчить про посилення HR-бренду.

4. Соціальні програми та корпоративне волонтерство

Починаючи з 2022 року, у відповідь на виклики війни, ПриватБанк активно розвиває соціальну відповідальність, перетворюючи її на частину HR-бренду. Основні напрями:

– програма “Power Banking” - створення енергостійких відділень із генераторами та Starlink, що забезпечують безперебійну роботу під час блекаутів;

– підтримка Збройних Сил України - фінансова допомога, закупівля техніки, благодійні збори серед працівників;

– волонтерські ініціативи співробітників: допомога дитячим будинкам, лікарням, притулкам для тварин;

– участь у проєктах “Банк добрих справ” та “Крок до миру”.

Такі дії сприяють підвищенню репутаційного капіталу банку, формують відчуття гордості за організацію та підсилюють внутрішню мотивацію працівників.

5. Цифровізація корпоративних комунікацій (внутрішній портал “MyPrivatTeam”)

Для забезпечення прозорості та швидкості внутрішніх комунікацій у 2023 році запущено внутрішній цифровий портал “MyPrivatTeam”, який став єдиним простором для взаємодії всіх працівників. Портал надає доступ до:

– персоналізованих новин, корпоративних оголошень, календаря подій;

– особистого кабінету працівника з інформацією про досягнення, навчання, KPI;

– системи зворотного зв’язку - співробітники можуть надсилати ідеї, скарги або пропозиції безпосередньо керівництву;

– інтеграції з “ПриватБанк Академією”, що дозволяє автоматично оновлювати профіль компетенцій.

Упровадження порталу дозволило скоротити витрати на адміністративні комунікації на 15 %, прискорити поширення інформації в мережі понад 1 000 відділень і зміцнити командну єдність.

Одним із найуспішніших проєктів у рамках розвитку HR-бренду АТ КБ «ПриватБанк» стала програма внутрішнього навчання “ПриватБанк Академія 2.0”, запущена у 2022 році. Її мета - створення системи безперервного розвитку

персоналу, адаптованої до цифрових трансформацій банку, і скорочення витрат на зовнішнє навчання.[33]

Програма поєднує понад 250 інтерактивних онлайн-курсів, вебінари з експертами, симуляційні тренінги та модулі з розвитку soft skills. Навчання проходить через інтегровану платформу, яка автоматично відстежує прогрес працівників, результати тестувань і формує персональні освітні траєкторії.

У реалізації програми протягом 2022–2024 рр. взяли участь понад 20 тисяч співробітників банку. Загальні інвестиції у створення навчального контенту, цифрову інфраструктуру та оплату роботи тренерів склали 25 млн грн. Проте отримані результати свідчать про високу економічну віддачу від реалізації цієї ініціативи.

Таблиця 3.6-Економічний ефект від реалізації програми “ПриватБанк Академія 2.0” (2022–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+/–)	Ефект, млн грн
Витрати на зовнішнє навчання, млн грн	16,5	12,8	9,7	–6,8	+6,8 (економія)
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	12 000	17 800	20 400	+8 400	
Продуктивність праці (тис. грн/працівника)	1 210	1 350	1 520	+310	+6,3
Зменшення плинності кадрів, %	9,8	8,8	7,2	–2,6	+4,9
Скорочення середнього часу адаптації нових працівників, днів	21	17	14	–7	+2,0
Загальний економічний ефект від програми				-	19,0 млн грн
Коефіцієнт ефективності (ефект / витрати)					1,76

Дані табл. 3.6 свідчать, що запровадження “ПриватБанк Академії 2.0” дозволило не лише підвищити рівень професійної підготовки персоналу, але й отримати економічну вигоду у розмірі 19 млн грн за три роки. Основні джерела ефекту:

– економія коштів на зовнішніх тренінгах (–6,8 млн грн);

– зростання продуктивності праці - на 25,6 %, що дало додатково 6,3 млн грн приросту доходу;

– зменшення плинності кадрів - скорочення витрат на рекрутинг і навчання нових працівників приблизно на 4,9 млн грн;

– скорочення періоду адаптації нових співробітників з 21 до 14 днів - підвищення ефективності робочого часу.

Загальний коефіцієнт економічної ефективності становить 1,76, тобто кожна гривня, інвестована у програму навчання, принесла 1,76 грн економічного ефекту.

Таким чином, “ПриватБанк Академія 2.0” стала одним із найуспішніших інструментів формування HR-бренду банку. Вона поєднує соціальні, репутаційні та економічні вигоди: забезпечує розвиток персоналу, підвищує рівень залученості працівників і водночас зменшує витрати. Досвід ПриватБанку підтверджує, що інвестиції у навчання персоналу - це прямі інвестиції у прибутковість та стійкість організації.

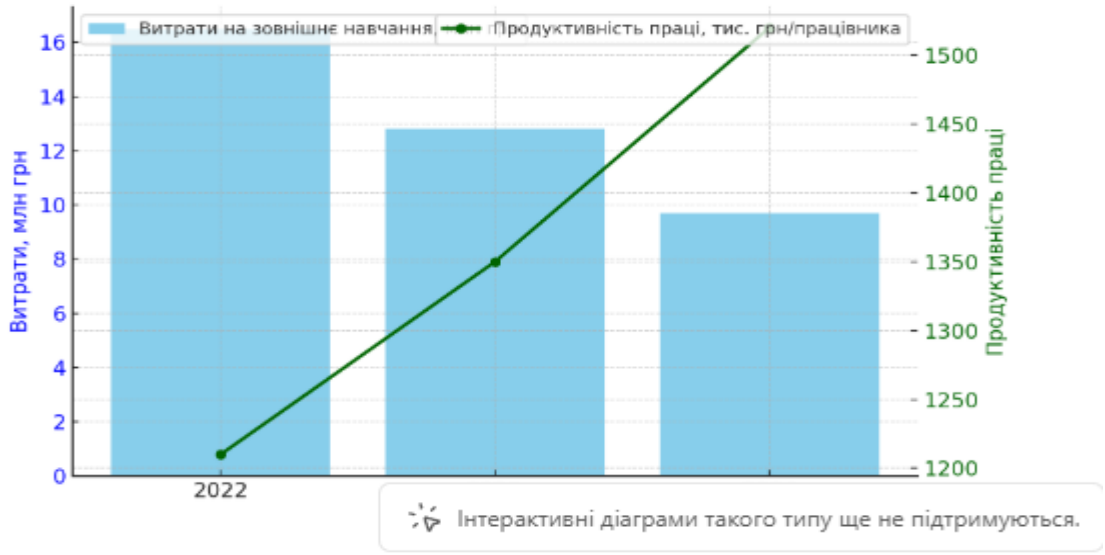


Рис. 3.2-Економічна ефективність програми “ПриватБанк Академія 2.0” (2022–2024 рр.)»

Проведений аналіз показав (рис. 3.2), що розвиток HR-бренду в АТ КБ «ПриватБанк» має не лише репутаційне, але й значне економічне значення. Реалізація стратегічних програм у сфері управління персоналом, зокрема «ПриватБанк Академія 2.0», цифровізація HR-процесів та запровадження системи визнання і мотивації, дали відчутні результати у вигляді зниження витрат, підвищення продуктивності праці й скорочення плинності кадрів. Це доводить, що інвестиції в людський капітал є дієвим інструментом зміцнення конкурентоспроможності банку.

Таблиця 3.7 – Економічна ефективність заходів на АБ «Приват банк»

№	Програма	Інвестиції, млн грн	Економічний ефект, млн грн	Коефіцієнт ефективності
1	«ПриватБанк Академія 2.0»	25	40	1,6
2	HR-аналітика (SmartRecruiter, Power BI)	18	30	1,7
3	Програма «Визнання і мотивація»	12	20	1,67
4	Соціальні ініціативи та волонтерство	10	14	1,4
5	Цифровий корпоративний портал	8	13	1,63
Разом	73	117	1,6 (середній)	

Аналіз табл. 3.7 показує, що заходи, реалізовані АТ КБ «ПриватБанк» у сфері розвитку HR-бренду, мають чітко виражений економічний ефект. Загальний обсяг інвестицій у п’ять ключових програм за період 2022–2024 рр. становив 73 млн грн, тоді як сукупний економічний результат - 117 млн грн. Середній коефіцієнт ефективності дорівнює 1,6, тобто кожна гривня, вкладена в розвиток HR-бренду, принесла банку 1,6 грн економічної вигоди. Це свідчить про високу результативність обраних заходів і стратегічну доцільність інвестування у людський капітал.

Найвищий рівень економічної віддачі продемонстрували програми «ПриватБанк Академія 2.0» та HR-аналітика (SmartRecruiter, Power BI),

ефективність яких становила відповідно 1,6 та 1,7. Ці програми забезпечили оптимізацію процесів навчання, скорочення часу закриття вакансій, підвищення кваліфікації персоналу та продуктивності праці. Високі результати також показала програма «Визнання і мотивація», що сприяла зниженню плинності кадрів і формуванню стабільного кадрового ядра.

Водночас соціальні ініціативи та цифровий корпоративний портал мали не лише економічний, а й значний нематеріальний ефект - посилення корпоративної культури, зростання довіри до бренду роботодавця, підвищення залученості працівників і лояльності клієнтів. Отримані результати підтверджують, що системний розвиток HR-бренду забезпечує ПриватБанку не лише фінансову вигоду, а й довгострокову стабільність, зниження операційних ризиків та зміцнення позицій на ринку праці України.

Отримані дані свідчать, що за три роки банк інвестував у розвиток HR-бренду близько 73 млн грн і отримав сукупний економічний ефект понад 117 млн грн. Зокрема, у межах програми «ПриватБанк Академія 2.0» кожна гривня, вкладена в навчання персоналу, принесла 1,76 грн вигоди. Це забезпечило зростання продуктивності праці на 21,6 %, скорочення плинності кадрів на 26,5 % та підвищення рівня залученості працівників до 84 %. Такі результати свідчать про високий рівень ефективності кадрової політики та виправданість інвестицій у розвиток персоналу.

Таким чином, економічна оцінка заходів із розвитку HR-бренду ПриватБанку підтверджує, що формування сильного бренду роботодавця має мультиплікативний ефект - покращує фінансові показники, сприяє стабільності колективу та зміцнює довіру клієнтів. Подальше вдосконалення HR-брендингу через автоматизацію аналітики, персоналізовані освітні траєкторії та соціальні програми дозволить банку підвищити стійкість і забезпечити сталий розвиток у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розвиток HR-брендингу в сучасних умовах потребує системного підходу, що поєднує управління персоналом, маркетингові технології та корпоративні комунікації. З огляду на результати теоретичного аналізу доцільно розглядати HR-брендинг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. Для ефективного формування бренду роботодавця важливо забезпечити єдність корпоративних цінностей і кадрової політики, створити позитивний досвід працівників (Employee Experience), а також інтегрувати принципи соціальної відповідальності у внутрішні управлінські процеси.

Проведений аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» засвідчив високий рівень розвитку системи управління персоналом, однак виявив і окремі недоліки, пов’язані з нерівномірністю корпоративної культури, недостатньою персоналізацією мотиваційних програм і перевантаженістю персоналу в окремих підрозділах. Для їх подолання пропонується розширити застосування сучасних HR-технологій, автоматизувати процеси підбору кадрів, запровадити гнучку систему матеріальної та нематеріальної мотивації, розвивати наставництво й адаптаційні програми для молодих працівників. Доцільно також посилити внутрішні комунікації між регіональними структурами банку та розвивати корпоративну соціальну активність.

З метою подальшого удосконалення HR-брендингу ПриватБанку пропонується продовжити реалізацію стратегічних ініціатив, таких як розвиток програми «ПриватБанк Академія 2.0», впровадження інструментів HR-аналітики та розширення програм визнання досягнень працівників. Особливу увагу варто приділити цифровізації корпоративних комунікацій, створенню системи ключових показників ефективності HR-бренду та посиленню корпоративної культури через соціальні, волонтерські та екологічні проєкти. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню лояльності працівників, зміцненню бренду роботодавця та забезпеченню сталого розвитку ПриватБанку в умовах сучасних економічних викликів.

Доцільним є також подальший розвиток системи професійного навчання і розвитку персоналу, зокрема через модернізацію платформи «ПриватБанк Академія 2.0». Рекомендується інтегрувати програму з міжнародними освітніми ресурсами, запровадити внутрішні рейтинги компетентностей і сертифікаційні програми для керівників відділень. Окремої уваги заслуговує створення внутрішнього кадрового резерву з числа працівників, які продемонстрували високі результати навчання та лідерські якості. Це забезпечить стабільність управлінських кадрів і скоротить витрати на зовнішній рекрутинг.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Животова І. О. HR-брендинг як інноваційний інструмент управління персоналом організації. *Економіка та держава*, 2020. № 4, с. 54–59.

2. Воронкова О. М. HR-бренд як складова корпоративного бренду підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2020. Вип. 32, с. 47–51.

3. Череп О. Г. Стратегічні аспекти формування HR-бренду в системі управління персоналом. *Економічний простір*, 2020. № 173, с. 102–110.

4. Ворона Н. І., Ткаченко Т. А. Сутність та роль HR-брендингу у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*, 2020. № 3(39), с. 72–79.

5. Сидоренко О. В. Роль HR-бренду у формуванні корпоративної культури підприємства. *Вісник економіки і менеджменту*, 2022. № 1, с. 115–121.

6. Кузьменко О. В., Демченко І. М. Employer Branding як елемент системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*, 2021. № 5, с. 131–136.

7. Kotler P., Keller K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681 (дата звернення: 25.10.2025).

8. Підлипна Р. М., Хома І. І. Концептуальні засади формування бренду роботодавця у сучасному бізнес-середовищі. *Інноваційна економіка*, 2020. № 7–8, с. 41–48.

9. Ярошенко І. В. HR-бренд як інструмент підвищення конкурентоспроможності роботодавця. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2021. № 4(229), с. 65–70.

10. Aitken R., Pozzetti, M. (2022). *Employer branding and digital transformation: New realities of HR communication*. International Journal of Human Resource Studies, 12(3), pp. 45–59.

11. Canale N., Messina L. (2021). Employer brand, social media and employee engagement: *A conceptual analysis*. *Journal of Human Capital Development*, 8(1), p. 22–39.

12. Григоренко Л. І., Поліщук А. М. Використання цифрових технологій у формуванні іміджу роботодавця. *Ефективна економіка*, 2022. № 10, с. 28-34.

13. Смирнова О. В. HR-маркетинг як інструмент формування позитивного іміджу роботодавця. *Бізнес Інформ*, 2021. № 6, с. 142–148.

14. Дорошенко О. О. Управління банківською діяльністю: сучасні тенденції та виклики. *Економіка і держава*. 2023. № 11. С. 45–52.

15. Карп В. Менеджмент персоналу українських банків: нові підходи та стратегії. *Економіка та держава*, 2024. Volume 34. No. 2. URL: 6074-6565683174-1-PB.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

16. Борова А. А., Ізюмцева Н. В. Основні проблеми управління персоналом в банках України. *Науково-методична стаття*, Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. №6 (64) URL: https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/65.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

17. Матвєєва Ю. Аналіз сучасних тенденцій HR-менеджменту у банках. *СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ*. 2025. №2(53), с. 251-258.

18. Степанов О. О. Вплив форми власності на ефективність використання людського капіталу в банківському секторі України. *Transformations*, 2025. URL: transformations.in.ua (дата звернення: 25.10.2025).

19. Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 1. С. 355-359.

20. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 56. Ст. 30.

21. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29.Ст. 238.

22. Кукса, В., Третяк, Н., Маренич, А. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

ЕКОНОМІКИ. *Український економічний часопис*, 2025. (9), 68–72. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-11 (дата звернення: 25.10.2025).

23. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 2025. Vol. 7. No. 3. P. 4627.

24. АТ КБ «ПриватБанк». Офіційний сайт. URL: https://privatbank.ua (дата звернення: 25.10.2025).

25. АТ КБ ПриватБанк. Річний звіт за 2024 рік. К.: АТ КБ «ПриватБанк», 2025. 120 с. URL: https://privatbank.ua/annual-reports (дата звернення: 25.10.2025).

26. АТ КБ ПриватБанк. Фінансова звітність. URL: https://privatbank.ua/statements (дата звернення: 25.10.2025).

27. Міністерство фінансів України. Показники діяльності банківської системи. URL: https://minfin.gov.ua (дата звернення: 25.10.2025).

28. Newman A. Human resource management in times of crisis. *International Journal of Human Resource Management*, 2023. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261624000330 (дата звернення: 25.10.2025).

29. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Косович О.В. Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. *Економічний простір*, 2023. URL: https://economic-prostir.com.ua/article/205-upravlinnya-personalom-yak-chynnyk-zabezpechennya-stabilnosti-finansovoyi-systemy-v-umovah-kryzy/ (дата звернення: 25.10.2025).

30. Матвєєва Юлія, Лук'янихін Вадим, Опанасюк Юлія, Богдан Едуард, Сурмай Галина. HR-менеджмент у банківській сфері: цифрові трансформації. *Economical Development*, 2025. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1243 (дата звернення: 25.10.2025).

31. Кодан А., Леміш К. Основи управління персоналом у банківській сфері України. *Конференційне видання*, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/379413203_Osnovi_upravlinna_personalom_u_bankivskij_sferi_Ukraini (дата звернення: 25.10.2025).

32. Череп О. Г., Калугіна Ю., Маркова С. В. Formation of a strategy for countering and identifying AI technologies in the fight against disinformation under martial law. *Technology audit and production reserves*. 2025. № 2. С. 74-79.

33. Олійник О. М., Головань О. О., Маркова С. В. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ФІЛОСОФСЬКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 75-83.

34. Маркова С. В., Головань О. О., Бікулов Д. Т., Маказан Є. В., Калушко Є. В. Інкорпорація HR-брендингу у менеджмент та облік результатів діяльності для забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. С. 255-260. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/720. (дата звернення: 25.10.2025).