

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Використання цифрових технологій у формуванні бренду роботодавця  
в банківському секторі (на прикладі АТ КБ Приватбанк,  
м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024380.02.09.00

Виконав  
здобувач 2 курсу  
група БІНЕМ-24-2



Олексій ПРИНДИЛАС

Керівник  
канд. екон. наук, доцент



Дмитро КОБЕЦЬ

Нормоконтролер  
канд. екон. наук, доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

15 12 2025 р.

Хмельницький 2025

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_  
Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Приндилас Олексій Сергійович

1 Тема роботи «Використання цифрових технологій у формуванні бренду роботодавця в банківському секторі (на прикладі АТ КБ Приватбанк, м. Хмельницький)»

Керівник роботи Кобець Дмитро Леонтійович, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали АТ КБ Приватбанк, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методичні засади формування бренду роботодавця з використанням цифрових технологій. 2 Аналіз формування бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк». 3 Вдосконалення формування бренду роботодавця в банківському секторі на прикладі АТ КБ «Приватбанк».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця». 2. Ключові складові елементи бренду роботодавця. 3. Переваги сильного HR-бренду. 4. Цифрові інструменти формування бренду роботодавця банківського сектору. 5. Банківські кейси позиціонування на ринку праці. 6. Етапи формування бренду

роботодавця у банківському секторі. 7. Методи оцінки іміджу банківської установи. 8. SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк». 9. PEST-аналіз зовнішнього середовища ПриватБанку. 10. Динаміка та склад активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки. 11. Динаміка пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки. 12. Динаміка доходів, витрат та фінансового результату АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки. 13. Динаміка чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки. 14. Динаміка фонду оплати праці АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки. 15. Показники ефективності оплати праці АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки. 16. Складові бренду роботодавця АТ КБ «ПриватБанк». 17. Напрями удосконалення цифрових інструментів формування бренду роботодавця. 18. Напрями впровадження інноваційних HRM-систем як елементу розвитку бренду роботодавця

#### 6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач

  
Підпис

Олексій ПРИНДИЛАС

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Дмитро КОБЕЦЬ

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Використання цифрових технологій у формуванні бренду роботодавця в банківському секторі (на прикладі АТ КБ Приватбанк, м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-24-2 Приндилас О.С.,

Прізвище, ініціали

Керівник Кобець Д.Л., к.е.н., доцент

Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 103 с., 6 рис., 6 табл., 51 джерело, додатки.

Ключові слова: бренд роботодавця, цифрові інструменти, банківський сектор, HR-брендинг, кадровий потенціал, цифровізація, імідж компанії.

Метою роботи є поглиблення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування бренду роботодавця в банківському секторі з використанням цифрових технологій на прикладі АТ КБ «Приватбанк».

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку бренду роботодавця в банківському секторі в умовах цифровізації економіки та воєнних викликів.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, теоретико-методичні підходи та практичні інструменти формування бренду роботодавця з використанням цифрових технологій у діяльності АТ КБ «Приватбанк».

Перший розділ присвячений систематизації теоретико-методологічних засад формування бренду роботодавця з використанням цифрових технологій.

Другий розділ містить комплексний аналіз формування бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк».

Третій розділ присвячений розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк».

14.12.2025

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретико-методичні засади формування бренду роботодавця з використанням цифрових технологій .....	11
1.1 Поняття та значення бренду роботодавця в сучасній економіці .....	11
1.2 Цифрові технології як інструмент розвитку бренду роботодавця.....	24
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця .....	30
Висновки до розділу 1 .....	37
2 Аналіз формування бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк» .....	40
2.1 Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк» .....	40
2.2 Аналіз бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк».....	51
2.3 Використання цифрових технологій для формування бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк» .....	60
Висновки до розділу 2 .....	66
3 Вдосконалення формування бренду роботодавця в банківському секторі на прикладі АТ КБ «Приватбанк».....	69
3.1 Розвиток бренду роботодавця як ключовий елемент HR-стратегії АТ КБ «Приватбанк».....	69
3.2 Напрями вдосконалення цифрових інструментів формування бренду роботодавця .....	74
3.3 Впровадження інноваційних HRM-систем, як елемент розвитку бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк» .....	80
Висновки до розділу 3 .....	85
Висновки .....	90
Перелік джерел посилання .....	97
Додатки.....	104

## ВСТУП

В умовах турбулентності глобального економічного середовища, посиленої викликами повномасштабної війни, пандемічними наслідками та структурними трансформаціями ринку праці, питання формування та підтримки конкурентоспроможного бренду роботодавця набуває стратегічного значення для забезпечення організаційної стійкості та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Особливої актуальності ця проблематика набуває для банківського сектору України, який функціонує в умовах критичного дефіциту кваліфікованих кадрів, інтенсивної міграції талантів, радикальної цифровізації фінансових послуг та зростаючих очікувань працівників щодо умов праці, можливостей професійного розвитку та соціальних гарантій.

У контексті українського банківського сектору, де конкуренція за фахівців у сферах ІТ, аналітики, ризик-менеджменту та клієнтського обслуговування досягла безпрецедентного рівня, ефективне управління брендом роботодавця стає не опціональним елементом HR-політики, а критичною необхідністю для збереження кадрового потенціалу та забезпечення операційної ефективності.

Цифровізація економіки радикально трансформувала інструментарій формування бренду роботодавця, перемістивши акценти з традиційних каналів комунікації на цифрові платформи, соціальні мережі, спеціалізовані HR-технології та інструменти big data аналітики. Сучасні цифрові технології дозволяють не лише оптимізувати процеси рекрутингу та адаптації персоналу, але й створювати персоналізований досвід взаємодії з кандидатами та працівниками, формувати автентичний нарратив про корпоративну культуру, оперативно реагувати на зміни репутації в онлайн-середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітики великих даних. Для банківських установ, які традиційно характеризуються високим рівнем

технологічної зрілості, використання цифрових інструментів для розвитку HR-бренду відкриває унікальні можливості для диференціації на ринку праці та побудови довгострокових конкурентних переваг.

Проблематикою формування та розвитку бренду роботодавця займаються вітчизняні та зарубіжних учені, зокрема О. Цимбалюк, Т. Білорус, С. Фірсова, М. Джулай, Л. Степанова, О. Тужилкінаї, О. Хитра, М. Вихованчук, Т. Амблер, С. Барро, М. Армстронг, Ф. Лівенс, Р. Мослі, Дж. Салліван, Л. Сартейн.

Водночас, незважаючи на значний практичний досвід українських банків у формуванні бренду роботодавця та наявність ґрунтовних теоретичних напрацювань у цій сфері, залишається недостатньо дослідженим питання системної інтеграції цифрових технологій у процеси розвитку HR-бренду банківських установ в умовах воєнного стану. Потребують поглибленого аналізу механізми адаптації глобальних трендів цифрового HR-брендингу до специфіки українського фінансового сектору, методологічні підходи до оцінювання ефективності цифрових інструментів формування бренду роботодавця, а також практичні аспекти впровадження інноваційних HRM-систем як елементу розвитку конкурентоспроможності на ринку праці.

Метою роботи є поглиблення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування бренду роботодавця в банківському секторі з використанням цифрових технологій на прикладі АТ КБ «Приватбанк».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

– систематизувати теоретико-методологічні засади формування бренду роботодавця з використанням цифрових технологій, уточнивши понятійно-категоріальний апарат, визначивши роль та значення бренду роботодавця в сучасній економіці;

- дослідити цифрові технології як інструмент розвитку бренду роботодавця, охарактеризувавши сучасні цифрові платформи, інструменти та практики їх застосування в банківському секторі;

- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця, включаючи кількісні та якісні методи, специфічні для банківської сфери;

- надати загальну характеристику діяльності АТ КБ «Приватбанк», проаналізувавши його організаційну структуру, конкурентне середовище та основні фінансово-економічні показники діяльності за 2022-2024 роки;

- здійснити комплексний аналіз формування бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк», оцінивши поточний стан HR-бренду через призму відгуків працівників і кандидатів, цифрову присутність банку та використання цифрових технологій для формування бренду роботодавця;

- обґрунтувати розвиток бренду роботодавця як ключовий елемент HR-стратегії АТ КБ «Приватбанк», виявивши взаємозв'язок між HR-брендом та стратегічними цілями банку в умовах воєнного часу;

- розробити напрями вдосконалення цифрових інструментів формування бренду роботодавця, включаючи нові підходи до просування через соціальні мережі, використання AR/VR технологій та підвищення ефективності big data аналітики;

- запропонувати концептуальні засади впровадження інноваційних HRM-систем як елементу розвитку бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк», обґрунтувавши доцільність автоматизації процесів управління HR-брендом та інтеграції цифрових технологій у програми навчання і розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку бренду роботодавця в банківському секторі в умовах цифровізації економіки та воєнних викликів.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, теоретико-методичні підходи та практичні інструменти

формування бренду роботодавця з використанням цифрових технологій у діяльності АТ КБ «Приватбанк».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: методи системного аналізу та синтезу, метод порівняльного аналізу, методи структурно-логічного аналізу, горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, методи статистичного аналізу, методи якісного аналізу, методи експертних оцінок.

Для розробки практичних рекомендацій застосовано методи моделювання та проектування, зокрема для обґрунтування концептуальної моделі спеціалізованої HR-платформи автоматизації процесів управління брендом роботодавця та інтеграції цифрових технологій у програми навчання і розвитку персоналу. Для візуалізації результатів дослідження у формі схем, таблиць та діаграм використано графічний метод.

Інформаційною базою дослідження слугували:

- законодавчі та нормативні акти України у сфері банківської діяльності, трудових відносин та соціального захисту працівників;
- офіційна фінансова та управлінська звітність АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2024 роки, включаючи річні звіти, стратегічні плани розвитку, HR-політики та внутрішні регламенти;
- статистичні дані Національного банку України;
- дослідження міжнародних консалтингових компаній та організацій;
- відгуки працівників та кандидатів на спеціалізованих онлайн-платформах;
- публікації в соціальних;
- матеріали професійних HR-конференцій та форумів;
- дані з корпоративного веб-сайту АТ КБ «Приватбанк»;
- аналітичні огляди та галузеві дослідження;

– матеріали науково-практичних конференцій, фахових видань та електронних ресурсів з питань управління персоналом, маркетингу та цифрових технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та пропозицій керівництвом АТ КБ «Приватбанк» та інших банківських установ України для вдосконалення HR-стратегії, посилення конкурентних позицій на ринку праці та підвищення ефективності залучення і утримання кваліфікованих кадрів. Запропоновані напрями вдосконалення цифрових інструментів формування бренду роботодавця (нові підходи до просування через LinkedIn та спеціалізовані платформи, використання AR/VR та гейміфікації для внутрішніх комунікацій, підвищення ефективності big data аналітики для моніторингу репутації) можуть бути адаптовані та впроваджені в практику управління персоналом банків різного масштабу та форм власності.

Розроблена концепція спеціалізованої HR-платформи для автоматизації процесів управління брендом роботодавця з модулями генерації контенту, employee advocacy, портфелю талантів та моніторингу відгуків може слугувати основою для практичної реалізації digital-first підходу до HR-брендингу. Пропозиції щодо впровадження CRM-систем для роботи з кандидатами та інтеграції цифрових технологій у програми навчання і розвитку персоналу забезпечують практичний інструментарій для трансформації employee experience та посилення лояльності працівників.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 102 сторінки, включає 6 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

За результатами проведеного дослідження у співавторстві з керівником опубліковано фахову статтю у науковому виданні категорії Б:

Кобець Д., Приндилас О. Цифрові інструменти у формуванні бренду роботодавця в банківському секторі. Галицький економічний вісник. 2025. Том 95. № 4. С. 21-28. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.04.021](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.021)

Прийнято участь у:

1) всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасна освіта і наука Волині» (22 травня 2025 року), м. Луцьк з доповіддю на тему «Роль бренду роботодавця у залученні та утриманні кадрів»,

2) всеукраїнській науковій конференції студентів та молоді «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу» (15 травня 2025 р), м. Хмельницький з доповіддю на тему «Інноваційні підходи до позиціонування бренду роботодавця»

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

## **1.1 Поняття та значення бренду роботодавця в сучасній економіці**

В умовах постійних змін і нестабільності зовнішнього середовища, які супроводжують сучасну економіку, суб'єкти господарювання змушені використовувати наявні ресурси з максимальною ефективністю з метою зміцнення своїх конкурентних позицій. Одним із таких стратегічно важливих нематеріальних активів, який набуває все більшого значення, є бренд роботодавця. Формування позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця виступає важливою передумовою підвищення її конкурентоспроможності, ефективності управління людськими ресурсами, а також загального фінансового успіху.

Підтвердженням цього є результати дослідження консалтингової компанії Boston Consulting Group, відповідно до яких підприємства, що здійснюють системну роботу з розвитку бренду роботодавця, демонструють зростання доходів у 3,5 рази та зростання прибутку у 2,5 рази порівняно з компаніями, які нехтують цим аспектом управління. У свою чергу, наявність сильного бренду роботодавця дозволяє підприємствам оптимізувати витрати на підбір персоналу, знижуючи вартість закриття вакансій та мінімізуючи ризики переоплати новоприйнятим працівникам. За даними Harvard Business Review, організації з нерозвиненим HR-брендом змушені витрачати щонайменше на 10% більше на заробітні плати [1], що суттєво впливає на фінансові результати діяльності.

Ефективне управління розвитком бренду роботодавця сприяє не лише залученню висококваліфікованих кандидатів, а й забезпеченню вищого рівня задоволеності та залученості наявного персоналу, зниженню плинності кадрів і збереженню ключових фахівців у довгостроковій перспективі. Відтак, дослідження механізмів формування бренду роботодавця та вивчення його

впливу на різні аспекти функціонування підприємства набувають все більшої актуальності як для наукової спільноти, так і для практиків бізнесу.

Науковий інтерес до тематики бренду роботодавця не втрачає актуальності вже понад три десятиліття. Його концептуальні засади почали формуватися у 1990-х роках завдяки дослідженням Т. Амблера та С. Барроу [2], які запропонували термін *employer brand* як поєднання маркетингового підходу з інструментами управління персоналом. Подальший розвиток цієї наукової категорії відбувався в працях таких дослідників, як М. Армстронг [3], Ф. Лівенс [4], Р. Мослі [5], Дж. Салліван [6], Л. Сартейн [7] та ін. Вони заклали підґрунтя для розуміння бренду роботодавця як комплексної системи управлінських, соціальних та комунікаційних інструментів, спрямованих на формування сталого позитивного образу компанії у свідомості працівників і кандидатів.

Проблематика формування, позиціювання та управління брендом роботодавця широко представлена і в роботах українських учених, які активно долучаються до розробки теоретико-методологічних підходів та практичних рекомендацій.

Серед провідних дослідників проблематики формування, становлення та розвитку бренду роботодавця вирізняється наукова діяльність О. Цимбалюк [8], яка здійснила глибоке теоретичне й емпіричне опрацювання детермінант поширення концепції бренду роботодавця, її соціально-економічного виміру, а також питань інтеграції зазначеної концепції у систему стратегічного управління людськими ресурсами. У своїх працях дослідниця окреслює механізми оцінювання рентабельності інвестицій у розвиток бренду роботодавця, аналізує глобальні тенденції ринку праці та обґрунтовує поняття «бренд-менеджмент людських ресурсів» як інноваційний підхід до управління персоналом в умовах трансформаційних змін вітчизняного бізнес-середовища.

Суттєвий внесок у розробку методичного забезпечення оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця зроблено також Т. Білорус та С. Фірсовою [9], які сформулювали інструментарій для кількісного вимірювання рівня

сформованості HR-бренду на підприємстві. У межах досліджень окреслено основні характеристики та складові бренду роботодавця, запропоновано критерії оцінки та відповідні інтервали, що дозволяють ідентифікувати рівень його розвитку на практиці.

Інший напрям досліджень, пов'язаний із особливостями формування стратегії розвитку бренду роботодавця в умовах військового стану, представлений у працях М. Джулай, А. Безуса, А. Сичової та Н. Сичової [10]. Учені звертають увагу на недостатню теоретико-методологічну опрацьованість означеної проблематики в українському науковому дискурсі та пропонують концептуальні підходи до її розв'язання. Зокрема, обґрунтовується сутність бренду роботодавця в нових соціально-економічних реаліях, виокремлюються принципи його формування, використовуються методи статистичного аналізу для визначення привабливості роботодавця, а також надаються рекомендації щодо розроблення ціннісної пропозиції роботодавця (Employer Value Proposition) та методики оптимального розподілу ресурсів на розвиток бренду.

Детальну увагу до змістовного наповнення та структури бренду роботодавця приділяють Л. Степанова та О. Тужилкіна [11], які запропонували алгоритм і процедуру його формування з урахуванням необхідності підвищення конкурентної позиції підприємства на ринку праці. У їхніх дослідженнях обґрунтовано позитивний вплив бренду роботодавця на загальну конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, що підкреслює його стратегічне значення в системі управління організаційним розвитком.

Проблеми диференціації понять, пов'язаних із HR-брендингом, досліджуються у працях О. Хитрої та М. Вихованчука [12], які аналізують взаємозв'язки між категоріями «бренд роботодавця», «бренд персоналу» та «HR-бренд», розглядаючи їх як взаємодоповнювані елементи єдиної системи. Автори також досліджують багаторівневу структуру HR-бренду в контексті різних рівнів управління, що дозволяє виявити практичні наслідки реалізації

ефекту синергії в межах комплексного підходу до управління людськими ресурсами.

З теоретичного погляду, поняття «бренд» традиційно трактується як ім'я, символ, графічне зображення або їх комбінація, що слугує ідентифікатором товарів чи послуг одного продавця або групи продавців і дає змогу відрізнити їх від продукції конкурентів [13]. Історично бренд використовувався передусім для диференціації товарів матеріального виробництва, однак у подальшому його застосування поширилося на людей, організації та території [14]. У межах концепції брендингу підприємства виокремлюють декілька ключових складових: товарний бренд, корпоративний бренд і бренд роботодавця. Кожен із них виконує важливу функцію у формуванні загального іміджу організації та впливає на сприйняття її ключовими стейкхолдерами — клієнтами, працівниками, партнерами, інвесторами тощо.

Зокрема, корпоративний бренд охоплює ціннісні орієнтири, місію, візію й загальну стратегію підприємства, відображаючи його репутацію на ринку. Товарний бренд забезпечує диференціацію конкретної продукції або послуги компанії, слугуючи критерієм вибору для споживачів. Бренд роботодавця, у свою чергу, фокусується на створенні привабливого образу компанії як роботодавця, її соціальних гарантіях, внутрішньоорганізаційній культурі, стилі управління та відносинах із персоналом. Саме через цей інструмент компанія комунікує свою унікальність для потенційних кандидатів та підтримує лояльність уже наявного персоналу.

Поняття «бренд роботодавця» почало активно застосовуватися з 1990-х років у зв'язку з посиленням конкуренції на ринку праці, що стимулювало компанії до формування привабливого іміджу для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Серед перших, хто запропонував системне визначення цього поняття, були Т. Амблер та С. Барроу [2], які визначили бренд роботодавця як засіб стратегічного управління людськими ресурсами, здатний забезпечити довготривалу конкурентну перевагу шляхом залучення й

утримання талантів. У подальшому концепція бренду роботодавця стала об'єктом численних досліджень у сфері менеджменту, маркетингу, організаційної поведінки, а також здобула широке практичне застосування в діяльності провідних компаній світу.

З огляду на широке застосування терміну «бренд роботодавця» в контексті управління персоналом, Р. Мослі [5] трактує його як «особливу форму корпоративного бренду, що позиціонує компанію як привабливе місце праці, де працівники можуть реалізувати свої цілі та задовольнити особисті потреби».

Б. Мінчінгтон визначає бренд роботодавця як репутацію компанії як працедавця, сформовану в уявленні співробітників і ключових зовнішніх аудиторій – як реальних, так і потенційних кандидатів, клієнтів, споживачів тощо [15, с. 22]. Він також запропонував модель екосистеми бренду роботодавця, що включає низку компонентів: інструменти (тактичні – програми рекрутингу, адаптації та розвитку персоналу; стратегічні – корпоративна культура, соціальна відповідальність, інноваційність), цінності EVP, глобальні тренди, управління життєвим циклом працівників, а також суб'єкти галузевого середовища та капітал бренду роботодавця [15, с. 23–24].

На думку Дж. Саллівана, брендинг роботодавця – це цілеспрямована довгострокова стратегія управління репутацією компанії серед чинних і потенційних працівників та інших зацікавлених сторін [6]. У свою чергу, Л. Сартен і М. Шуман підкреслюють, що бренд роботодавця відображає спосіб, у який бізнес формує та транслює свою ідентичність, походження та цінності, обіцяючи працівникам певні вигоди, які створюють емоційний зв'язок із компанією. Це, в свою чергу, спонукає персонал забезпечувати очікувану якість обслуговування клієнтів [7].

У подальших працях ці автори розширили концепцію до поняття «талант-брендингу», який полягає у створенні позитивного образу організації як бажаного місця праці та формуванні попиту на кваліфікованих фахівців. Також запроваджено термін «талант-магніт», що означає здатність компанії

ефективно залучати, утримувати та працевлаштовувати потрібних працівників у відповідний час і на відповідні позиції [3; 7]. У цьому контексті особлива увага приділяється маркетинговим і комунікаційним інструментам, які підсилюють імідж компанії як роботодавця.

Інші дослідники розглядають бренд роботодавця як комплекс навмисно сформованих характеристик підприємства як працедавця, які асоціюються з унікальним і позитивним набором як матеріальних, так і нематеріальних переваг. Саме ці характеристики забезпечують відмінність компанії на ринку праці та формують стабільне емоційне сприйняття з боку цільової аудиторії [4, 16].

Таким чином, бренд роботодавця формується на основі реального досвіду співробітників, їхніх оцінок і знань, отриманих у процесі взаємодії з компанією.

Узагальнюючи наукові підходи до розуміння поняття «бренд» у контексті організаційної діяльності, С. Цимбалюк запропонувала власну концептуальну модель змісту бренду роботодавця (рис. 1.1).

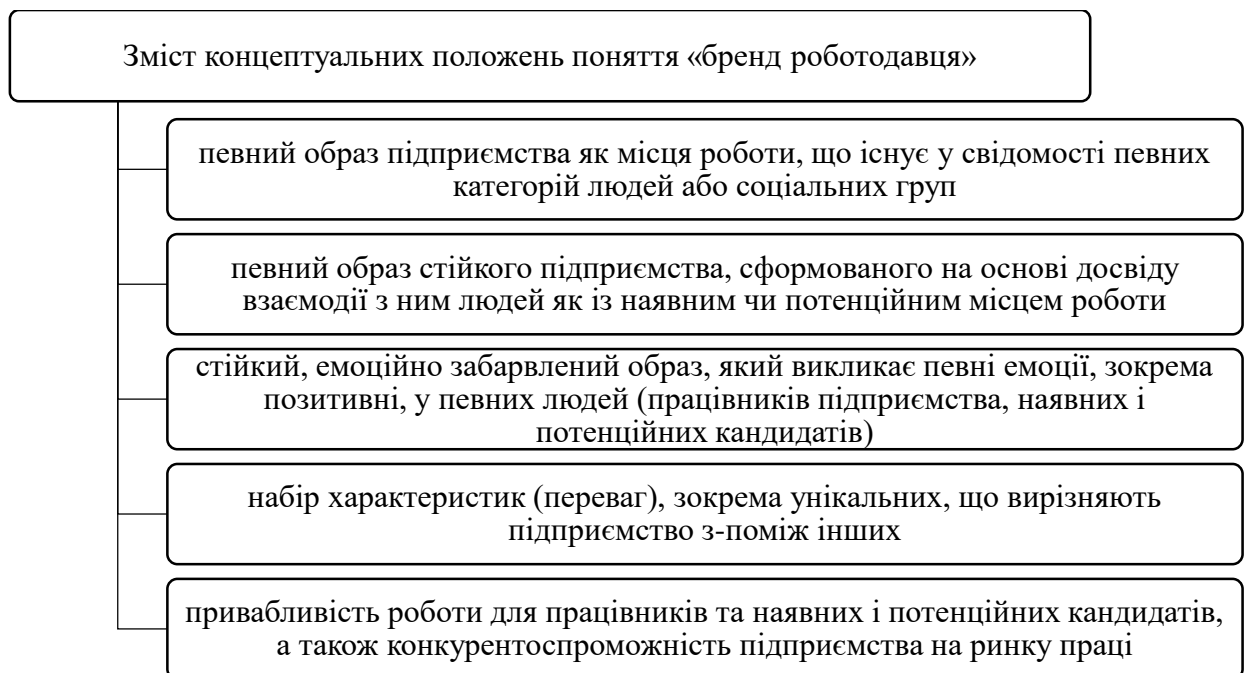


Рисунок 1.1 – Концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця»

*Джерело: побудовано на основі [8]*

Для комплексного розуміння та ефективного управління брендом роботодавця необхідно чітко визначити його ключові складові елементи та розробити систему показників для оцінки його впливу на діяльність організації. Ці елементи формують сприйняття компанії як привабливого місця роботи, а показники дозволяють кількісно та якісно оцінити результативність зусиль, спрямованих на його розвиток.

До основних елементів бренду роботодавця, які визначають його сутність та впливають на привабливість компанії в очах потенційних та існуючих співробітників, належить, перш за все, репутація компанії як роботодавця. Це загальне враження, яке складається у суспільстві, зокрема серед цільових груп кандидатів та працівників, на основі їхнього досвіду, інформації з зовнішніх джерел (ЗМІ, відгуки в інтернеті, думка експертів) та особистих контактів. Позитивна репутація є фундаментом сильного бренду роботодавця, оскільки вона формує первинну привабливість компанії та підвищує довіру до її обіцянок як роботодавця.

Наступним важливим елементом є цінності та культура компанії. Фундаментальні принципи, якими керується організація у своїй діяльності, та норми поведінки, що панують у колективі, є визначальними факторами для формування бренду роботодавця. Прозора та автентична система цінностей, яка знаходить відображення у повсякденній практиці та корпоративній культурі, сприяє залученню співробітників, які поділяють ці цінності та прагнуть працювати в середовищі, що відповідає їхнім особистим переконанням. Корпоративна культура, що заохочує співпрацю, інновації, розвиток та взаємоповагу, є потужним магнітом для талановитих фахівців.

Не менш значущим елементом бренду роботодавця є можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Сучасні фахівці, особливо представники покоління Y та Z, приділяють значну увагу можливостям для навчання, підвищення кваліфікації, отримання нових знань та навичок, а також перспективам кар'єрного просування в межах організації. Компанії, які інвестують у розвиток своїх співробітників, надають їм менторську підтримку,

можливості для участі у проектах різного рівня складності та чіткі шляхи кар'єрного зростання, значно підвищують свою привабливість як роботодавці. [17]

Рівень заробітної плати та соціальний пакет також є важливими складовими бренду роботодавця, особливо на початкових етапах прийняття рішення про працевлаштування. Конкурентоспроможна оплата праці, а також наявність розширеного соціального пакету, що включає медичне страхування, оплачувані відпустки, програми підтримки співробітників, пільги та бонуси, є важливими матеріальними аспектами цінностної пропозиції роботодавця. Хоча матеріальні фактори не є єдиними визначальними, їхня відповідність ринковим умовам та очікуванням кандидатів є необхідною умовою для залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

Нарешті, атмосфера в колективі та баланс між роботою та особистим життям стають все більш важливими елементами бренду роботодавця. Сприятливе робоче середовище, що характеризується підтримкою, взаємодопомогою, відкритою комунікацією та відсутністю дискримінації, є ключовим фактором для забезпечення високого рівня задоволеності та залученості співробітників. Крім того, політики компанії, спрямовані на підтримку здорового балансу між професійними обов'язками та особистим життям, такі як гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та програми підтримки добробуту співробітників, значно підвищують привабливість компанії як роботодавця.

Для оцінки ефективності бренду роботодавця використовується широкий спектр як кількісних, так і якісних показників [18]. Кількісні показники дозволяють отримати об'єктивні дані про результативність зусиль, спрямованих на розвиток бренду. До них належать:

– Кількість відгуків на вакансії є прямим відображенням привабливості компанії як роботодавця. Збільшення кількості кваліфікованих відгуків свідчить про зростання інтересу до компанії на ринку праці.

– Вартість залучення одного співробітника може знижуватися при сильному бренді роботодавця, оскільки зростає потік органічних кандидатів та зменшується залежність від дорогих рекрутингових агентств та рекламних кампаній.

– Рівень плинності кадрів є важливим індикатором задоволеності та лояльності співробітників. Низький рівень плинності свідчить про те, що співробітники цінують умови праці та можливості, які надає компанія.

– Рівень задоволеності співробітників, який вимірюється за допомогою регулярних опитувань, дозволяє оцінити сприйняття співробітниками різних аспектів роботи в компанії, включаючи умови праці, керівництво, можливості для розвитку та компенсацію.

– Індекс рекомендацій роботодавця (Employee Net Promoter Score - eNPS) є показником готовності співробітників рекомендувати свою компанію як гарне місце для роботи. Високий показник eNPS свідчить про сильний бренд роботодавця та високий рівень лояльності персоналу.

Якісні показники надають глибше розуміння сприйняття бренду роботодавця цільовими аудиторіями та допомагають виявити сильні та слабкі сторони іміджу компанії як роботодавця. До них належать:

– Сприйняття бренду роботодавця цільовою аудиторією, яке оцінюється за допомогою досліджень громадської думки, аналізу відгуків в соціальних мережах та на спеціалізованих платформах з відгуками про роботодавців.

– Рівень залученості та лояльності співробітників, який досліджується за допомогою якісних методів, таких як фокус-групи та глибинні інтерв'ю, що дозволяють виявити фактори, які впливають на мотивацію, задоволеність та бажання співробітників залишатися в компанії.

– Загальний імідж компанії на ринку праці, який формується на основі експертних оцінок, аналізу публікацій у ЗМІ, участі компанії у рейтингах роботодавців та її активності у професійних спільнотах.

Комплексний аналіз як кількісних, так і якісних показників є необхідним для об'єктивної оцінки ефективності бренду роботодавця та розробки обґрунтованих стратегій для його подальшого розвитку та вдосконалення. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє компанії відстежувати динаміку сприйняття її як роботодавця, виявляти проблемні зони та своєчасно вживати коригувальних заходів для зміцнення свого бренду та підвищення своєї конкурентоздатності на ринку праці.

У сучасному динамічному та висококонкурентному середовищі ринку праці, де боротьба за кваліфіковані та талановиті кадри набуває все більшої інтенсивності, ефективно сформований та послідовно підтримуваний бренд роботодавця перестає бути лише бажаним атрибутом успішної компанії, а перетворюється на стратегічну необхідність, що визначає її здатність залучати найкращих фахівців та забезпечувати їхню довготривалу лояльність. Роль бренду роботодавця є багатогранною та пронизує всі аспекти взаємодії компанії з її поточними та потенційними співробітниками, починаючи від першого знайомства кандидата з компанією як можливим місцем роботи і закінчуючи рішенням вже працюючого співробітника залишатися в організації, розвиватися в її межах та сприяти її успіху.

У контексті залучення кадрів, бренд роботодавця виступає в якості потужного магніту, що притягує до компанії найбільш перспективних та кваліфікованих фахівців. Сильний та позитивно сприйнятий на ринку праці бренд роботодавця формує у потенційних кандидатів чітке уявлення про компанію як про надійного, прогресивного та такого, що піклується про своїх співробітників роботодавця. Це перше враження є надзвичайно важливим, оскільки воно значною мірою визначає рішення кандидата про подання резюме на відкриту вакансію та його подальшу зацікавленість у співпраці. Компанії, які інвестують у створення та просування свого бренду роботодавця, отримують значні конкурентні переваги.

Сильний бренд роботодавця транслює потенційним співробітникам інформацію не лише про формальні аспекти працевлаштування, такі як

заробітна плата та посадові обов'язки, але й про можливість для професійного та особистісного зростання, про цікаві та значущі проекти, про атмосферу співпраці та підтримки в колективі, а також про визнання їхніх досягнень. Саме ці нематеріальні аспекти часто є вирішальними для талановитих фахівців при виборі роботодавця, оскільки вони прагнуть працювати в середовищі, яке відповідає їхнім особистим цінностям та кар'єрним амбіціям.

Сильний бренд роботодавця дозволяє компанії значно знижувати витрати на рекрутинг. Коли компанія має позитивну репутацію на ринку праці та сприймається як привабливий роботодавець, кількість органічних відгуків на відкриті вакансії зростає. Кандидати, які позитивно налаштовані щодо компанії, частіше самостійно проявляють ініціативу та подають свої резюме. Крім того, існуючі співробітники, які пишаються своєю роботою, стають природними амбасадорами бренду та охоче рекомендують свою компанію своїм знайомим, що значно розширює коло потенційних кандидатів. Це зменшує залежність компанії від дорогих послуг рекрутингових агентств та необхідність у масштабних та витратних рекламних кампаніях для залучення нових співробітників [19].

Ефективний бренд роботодавця сприяє покращенню якості найму. Кандидати, які свідомо обирають компанію з сильним брендом роботодавця, як правило, мають більш чітке уявлення про її цінності, корпоративну культуру та очікування щодо співробітників. Це призводить до кращого співпадіння між цінностями кандидата та компанії, що значно підвищує ймовірність успішної адаптації нового співробітника в організації, знижує ризик помилкових наймів та сприяє підвищенню їхньої продуктивності та залученості у довгостроковій перспективі.

Сильний бренд роботодавця допомагає компанії формувати позитивний пул потенційних кандидатів. Навіть у періоди, коли у компанії немає активних відкритих вакансій, позитивний імідж роботодавця сприяє залученню уваги талановитих фахівців, які можуть слідкувати за діяльністю компанії, цікавитися її досягненнями та бути готовими відгукнутися на відповідні

вакансії, що можуть з'явитися в майбутньому. Це створює стратегічний резерв кваліфікованих кадрів, що може бути особливо цінним у швидкозмінних умовах ринку.

Не менш важливу роль відіграє бренд роботодавця у сфері утримання кадрів. Залучення талановитих співробітників є лише початковим етапом. Для забезпечення довгострокового успіху та стабільності компанії критично важливо створити такі умови праці та корпоративну культуру, за яких цінні співробітники будуть мотивовані залишатися в організації, розвивати свій потенціал в її межах та демонструвати високий рівень продуктивності та відданості. Сильний та автентичний бренд роботодавця сприяє утриманню цінних кадрів через цілу низку взаємопов'язаних механізмів.

Робота в компанії з сильним та позитивно сприйнятим брендом роботодавця сприяє підвищенню рівня задоволеності та залученості співробітників. Співробітники, які пишаються своєю організацією, відчувають більшу ідентифікацію з її цінностями та місією, а також усвідомлюють, що їхній внесок є важливим та цінним. Це призводить до зростання рівня їхньої залученості у робочі процеси, підвищення мотивації та, як наслідок, до більшої задоволеності своєю роботою та умовами праці.

Сильний бренд роботодавця безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів. Лояльні та задоволені співробітники значно менш схильні до пошуку нових можливостей працевлаштування. Відчуття стабільності, наявність можливостей для професійного та кар'єрного зростання, сприятливе робоче середовище, а також відчуття причетності до успіху компанії, які є невід'ємними складовими сильного бренду роботодавця, знижують бажання співробітників змінювати місце роботи та, відповідно, зменшують витрати компанії, пов'язані зі звільненням цінних працівників та наймом і адаптацією нових.

Задоволені та залучені співробітники компанії з сильним брендом роботодавця стають її природними амбасадорами. Вони охоче діляться своїм позитивним досвідом роботи з друзями, родичами, знайомими та у соціальних

мережах, формуючи тим самим позитивний імідж компанії як привабливого роботодавця та залучаючи нових потенційних кандидатів. Ці неформальні рекомендації часто мають значно більшу вагу та довіру серед потенційних кандидатів, ніж традиційні рекламні кампанії.

Сильний бренд роботодавця сприяє підвищенню продуктивності та загальної ефективності роботи співробітників. Коли співробітники відчують зв'язок з брендом компанії, поділяють її цінності та відчують себе цінними членами команди, їхня мотивація до досягнення високих результатів значно зростає. Вони більш схильні проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність та докладати додаткових зусиль для досягнення стратегічних цілей компанії, що безпосередньо впливає на її загальний успіх.

Ефективний бренд роботодавця сприяє створенню сильної корпоративної культури та відчуття спільності серед співробітників. Коли компанія чітко комунікує свої цінності та послідовно втілює їх у своїй діяльності, це сприяє формуванню єдиного командного духу та відчуття причетності до спільної мети. Співробітники, які відчують підтримку з боку колег та керівництва, які поділяють спільні цінності та відчують себе частиною чогось більшого, демонструють значно вищий рівень лояльності до компанії та меншу схильність до звільнення.

Таким чином, можна з упевненістю стверджувати, що інвестування у формування та послідовну підтримку сильного та автентичного бренду роботодавця є не просто одним із напрямків діяльності відділу управління персоналом чи маркетингу, а стратегічно важливим елементом загальної бізнес-стратегії компанії. Ефективний бренд роботодавця приносить значні дивіденди у вигляді залучення найбільш талановитих та кваліфікованих фахівців, значного зниження плинності цінних кадрів, підвищення рівня задоволеності та залученості персоналу, формування потужних амбасадорів бренду, а також зростання загальної продуктивності та конкурентоздатності компанії на ринку. В умовах сучасної економіки, де людський капітал є ключовою конкурентною перевагою, сильний бренд роботодавця стає

невід'ємною запорукою довгострокового успіху та сталого розвитку будь-якої організації, яка прагне до лідерства у своїй галузі.

## **1.2 Цифрові технології як інструмент розвитку бренду роботодавця**

Цифровізація продовжує залишатися не просто трендом, а вимогою часу для будь-яких суб'єктів бізнесу. У сучасних умовах цифровізація є засобом формування іміджевих позицій компаній на ринку товарів і послуг, а також створення і позиціонування бренду роботодавця серед інших аналогічних представників тієї чи іншої галузі. Загальновідомо, що одним із ключових ресурсів організації у будь-яку епоху є кадровий потенціал. Ця позиція є незмінною і в умовах тотальної цифровізації.

З огляду на це, ефективне формування бренду роботодавця дає змогу залучити найкращих кандидатів, підвищити лояльність співробітників та зберегти конкурентні переваги на ринку праці. Однією із галузей діяльності, яка є достатньо чутливою до змін у кадровому потенціалі та водночас є глибоко інтегрованою у цифрові процеси, є банківська сфера. Використання цифрових технологій та інструментів у цій галузі створює нові можливості для формування позитивного іміджу роботодавця, сприяє покращенню взаємодії з потенційними кандидатами, оптимізації внутрішніх ресурсів компанії, формує високий рівень мобільності фахівців та корпоративну культуру організації.

Важливість формування бренду роботодавця у банківській сфері детермінована високим рівнем залежності успішності функціонування суб'єкта банківської діяльності від якості роботи її персоналу. Проте незважаючи на широкий цифровий ресурс, який може бути задіяний у банківській сфері, не всі роботодавці приділяють значну увагу використанню цифрових інструментів для створення та підтримки позитивного іміджу на ринку праці, а схильні дотримуватися традиційних підходів у цьому напрямі,

зокрема використовувати зовнішню рекламу. Але така позиція суб'єктів банківської діяльності є малоефективною через переміщення великого обсягу комунікацій банківського сектора у цифровий простір. Це й зумовлює необхідність впровадження стратегій цифрового брендингу роботодавця у банківському секторі з використання новітніх технологій для залучення, утримання та розвитку кадрового потенціалу. Також важливим є визначення найбільш ефективних цифрових інструментів для створення та підтримки позитивного іміджу роботодавця банківської сфери, оптимального їх використання задля покращення взаємодії з потенційними кандидатами і збільшення привабливості банку як роботодавця.

Формування бренду роботодавця з використанням цифрового ресурсу – це тенденція, яка характерна для усіх суб'єктів бізнесової діяльності незалежно від галузевої приналежності. Адже сьогодні для усіх без винятку галузей характерною є масова цифровізація. І банківський сектор не є винятком. Формування бренду роботодавця банківської сфери має передбачати певну етапність (рис. 1.2).

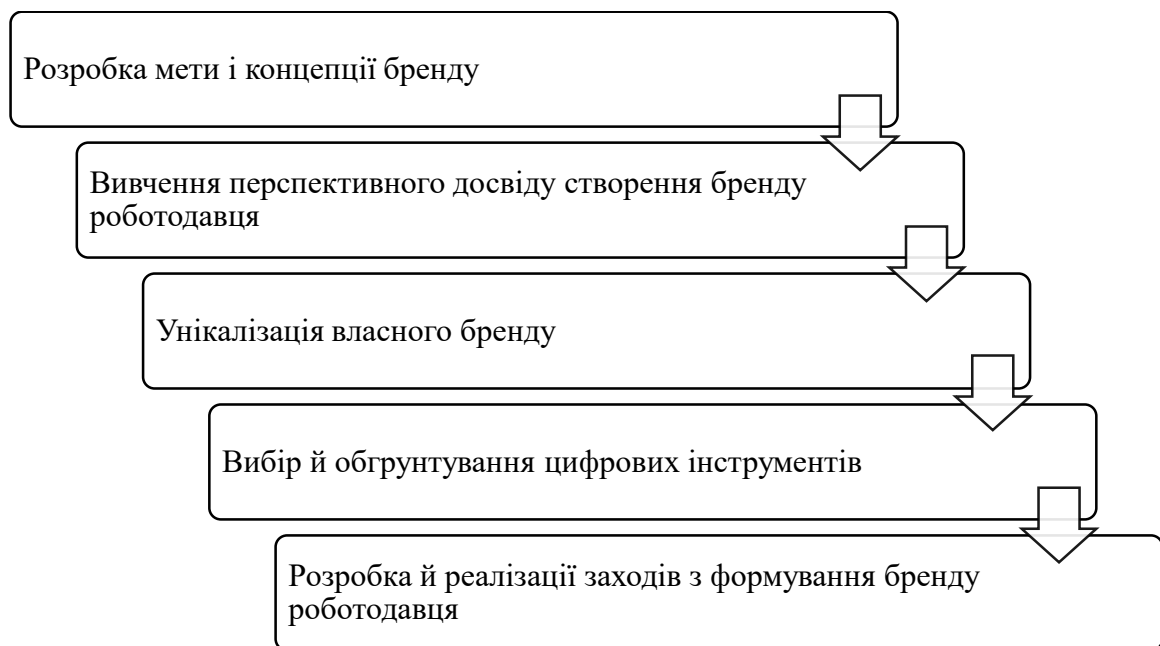


Рисунок 1.2 – Етапи формування бренду роботодавця у банківській галузі

*Джерело: розроблено автором*

На першому етапі формулюється мета бренду роботодавця і розробляється його концепція. Адже кожен із роботодавців шукає своє бачення стосовно того, як він має позиціювати себе на ринку праці, аби залучити якісний кадровий ресурс. Наприклад, банк «ПУМБ» створив проморолик-маніфест, який доносить ціннісну пропозицію роботодавця та руйнує стереотипи про роботу в банку, акцентує увагу на кадровому потенціалі. Зокрема, девізом цієї роботи є слова: «Моє місце, де я буду кар'єру», що вказують на важливість кадрів для банку. Також ПУМБ пропонує поточним і потенційним кадрам амбіційні проєкти, простір для зростання, навчання, заохочення результатів, публікує гарячі вакансії на офіційному веб-ресурсі установи, пропонує категоріальний вибір вакансій потенційними кандидатами на працевлаштування (молодий спеціаліст, професіонал, IT-спеціаліст, керівник) [20].

У межах другого етапу аналізуються раціональні й перспективні практики формування бренду роботодавця. Це можуть бути практичні кейси працівників, інших представників галузі, конкурентів, партнерів тощо. Наприклад, «Райффайзен Банк» запровадив програму «Агенти Змін». Це так зване внутрішнє ком'юніті амбасадорів бренду, що об'єднує працівників, які змінюють корпоративну культуру банку та активно ініціюють соціальні проєкти. На офіційному сайті «Райффайзен Банку» публікуються гарячі вакансії, акцентується увага на цінностях компанії, етапах підбору персоналу. Через відповідні слогани на зразок: «І те, що важливо для тебе, важливе для нас», «Наша головна цінність – люди, і ми даємо їм підтримку і визнання, навчаємо, залучаємо до змін», «Приєднуйся до команди Райфу, адже для нас ТИ маєш значення!» – наголошується на важливості кадрового потенціалу як ключового концепту бренду роботодавця [21].

Під час третього етапу проводиться унікалізація бренду роботодавця, тобто кожен роботодавець має визначити, що він може запропонувати поточним і потенційним кадрам такого, чого інші працедавці на даний момент упровадити не можуть. Роботодавець у такий спосіб показує свій оригінальний

підхід. Наприклад, «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» отримав сертифікацію кращого роботодавця від Top Employers Institute, що підтверджує унікальність їхніх HR-практик та прагнення створити найкращі умови праці, відповідно до світових стандартів [22].

На четвертому етапі здійснюється обґрунтований вибір цифрових інструментів (цифрові платформи, соціальні медіа, штучний інтелект тощо), які будуть використовуватися для реалізації концепції бренду роботодавця. Зокрема, «ПУМБ» активно використовує цифрові платформи для просування бренду роботодавця, зокрема через створення відеороликів та онлайн-комунікацію, що сприяє залученню кандидатів та підтримці позитивного іміджу [20].

У межах п'ятого етапу розробляються конкретні заходи, які утворюватимуть іміджеві позиції бренду роботодавця на ринку праці. Наприклад, «Креді Агріколь Банк» впровадив нові проекти з підтримки співробітників під час війни, зокрема зміни в системі мотивації персоналу, що сприяє покращенню досвіду працівників та формуванню позитивного іміджу роботодавця. З 2016 року у банку діє масштабна програма корпоративної соціальної відповідальності «We Care!» (благодійність, екоініціативи, волонтерство та турбота про співробітників). У 2024 році Креді Агріколь визнаний найкращим з кеш-менеджменту в Україні згідно з рейтингом Euromoney [23].

Цифрові інструменти, які використовуються для формування бренду роботодавця у банківській сфері, наведені на рис. 1.3. [24]

Через використання зовнішніх цифрових платформ (наприклад, LinkedIn, Glassdoor) стає можливою публікація новин, фінансових звітів, інноваційних продуктів, HR-ініціатив, нагород, освітніх програм та можливостей кар'єрного зростання. Використання цифрових ресурсів для внутрішньої комунікації з персоналом може реалізовуватися через креативний сторітелінг й сприяє формуванню сильної пропозиції цінності для працівників. Опублікована на офіційному ресурсі банку інформація відображає цінності

компанії, що допомагає потенційним кандидатам сформувати свої очікування від працевлаштування. Завдяки HR-аналітиці оптимізуються процеси моніторингу залученості працівників, плинності кадрів та ефективності HR-кампаній, що слугує базисом для ухвалення оптимальних рішень для покращення бренду роботодавця. Соціальні медіа дають змогу сформувати позитивний образ роботодавця серед широкої аудиторії. Використання штучного інтелекту сприяє автоматизації процесів найму, аналізу даних про працівників, персоналізації досвіду кадрового потенціалу банківських установ. Кожен із цифрових інструментів, який може використовуватися для формування бренду роботодавця банківського сектора, має переваги, ризики і виклики. Їх узагальнено у таблиці 1.1. [24]

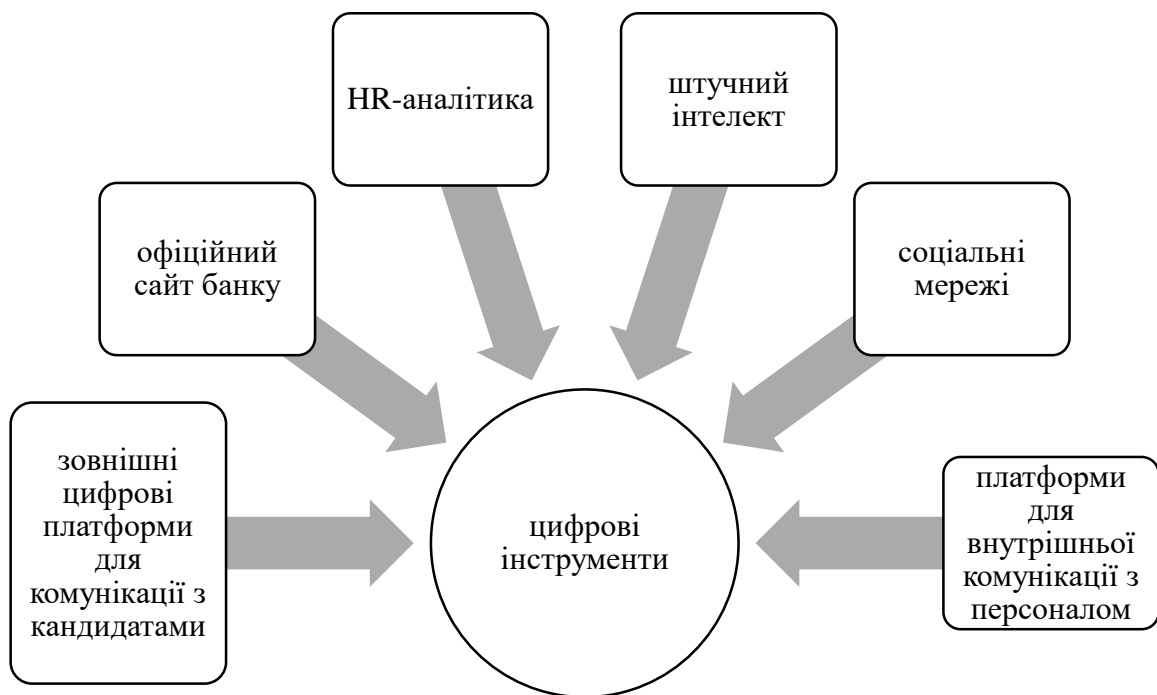


Рисунок 1.3 – Приклади цифрових інструментів формування бренду роботодавця банківського сектору

*Джерело: розроблено автором*

Використання цифрових інструментів у формуванні бренду роботодавця у банківській сфері має ряд переваг, а також актуалізує певні ризики й

виклики, проте останні не перевищують тих прерогатив, які дає цифровізація банківському сектору у плані формування бренду роботодавця. Тому застосування цифрових інструментів є цілком доцільним у контексті формування бренду роботодавця.

Таблиця 1.1 – Переваги, ризики і виклики використання цифрових інструментів у формуванні бренду роботодавця у банківській галузі

<b>Цифровий інструмент</b>	<b>Переваги</b>	<b>Ризики</b>	<b>Виклики</b>
Зовнішні цифрові платформи для комунікації з кандидатами	Формування зовнішнього сприйняття компанії як привабливого роботодавця через відкритість, відгуки та професійний контент	Негативні відгуки працівників можуть зіпсувати імідж	Необхідність постійно оновлювати контент та швидко реагувати на публічну критику
Цифрові ресурси для внутрішньої комунікації	Зміцнення корпоративної культури, підвищення залученості персоналу і сприяння позитивному внутрішньому іміджу компанії	Перевантаження інформацією, втрата продуктивності	Забезпечення залучення всіх працівників і підтримка довіри в онлайн-середовищі
Офіційний сайт банку	Надання актуальної інформації для кандидатів, демонстрування переваг працевлаштування, цінностей компанії та відкритих вакансій	Застаріла або неприваблива інформація може відштовхнути кандидатів	Потреба в професійному UX/UI-дизайні та регулярному оновленні
HR-аналітика	Аналіз потреб працівників, покращення досвіду персоналу та адаптація HR-стратегії до реальних даних	Порушення конфіденційності даних працівників	Складність впровадження аналітичних систем і потреба в навченому персоналі
Соціальні мережі	Просування бренду через живий, візуальний контент про команду, події та робочу атмосферу	Репутаційні втрати через помилки в публікаціях або негативні коментарі	Створення якісного контенту, відповідного тону бренду
Штучний інтелект	Автоматизація HR-процесів, персоналізація досвіду кандидатів, підвищення ефективності взаємодії з брендом	Упереджені алгоритми, непрозорість рішень	Проблеми етичного використання штучного інтелекту

*Джерело: розроблено автором*

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця**

Оцінювання ефективності бренду роботодавця є важливим етапом у процесі його формування та розвитку. Регулярний та всебічний аналіз дозволяє компанії отримати об'єктивну картину сприйняття її як роботодавця цільовими аудиторіями, виявити сильні та слабкі сторони свого іміджу, а також відстежувати результативність вжитих заходів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для проведення такого оцінювання використовується широкий спектр методів, які поділяються на кількісні та якісні, кожен з яких має свої переваги та особливості застосування.

Методи кількісного аналізу бренду роботодавця орієнтовані на збір та аналіз числових даних, що дозволяє отримати об'єктивні та вимірювані результати. Ці методи часто використовуються для відстеження динаміки змін у часі, порівняння з конкурентами або встановлення кількісних цілей для покращення ефективності бренду. До основних методів кількісного аналізу належать:

Одним з найбільш поширених методів є аналіз показників, пов'язаних з процесом залучення персоналу. Кількість відгуків на відкриті вакансії є прямим відображенням привабливості компанії як роботодавця. Збільшення кількості кваліфікованих кандидатів, які подають заявки на вакантні посади, свідчить про зростання інтересу до компанії на ринку праці. Також важливим показником є вартість залучення одного співробітника. Ефективний бренд роботодавця може призвести до зниження цих витрат за рахунок збільшення потоку органічних кандидатів та зменшення залежності від дорогих рекрутингових агентств та рекламних кампаній. Крім того, аналізується час, необхідний для закриття вакансії: скорочення цього часу може свідчити про більшу ефективність бренду у залученні кандидатів, які швидко приймають рішення про працевлаштування.

Інша група кількісних методів пов'язана з аналізом показників плинності кадрів. Рівень плинності персоналу є важливим індикатором задоволеності та лояльності співробітників. Високий рівень плинності може свідчити про проблеми з брендом роботодавця, такі як невідповідність між очікуваннями кандидатів та реальною ситуацією в компанії, незадовільні умови праці або відсутність можливостей для розвитку. Відстеження динаміки плинності кадрів, аналіз причин звільнень (через вихідні інтерв'ю) та порівняння з середніми показниками по галузі дозволяє оцінити, наскільки ефективно бренд роботодавця сприяє утриманню цінних співробітників.

Важливим методом кількісного аналізу є проведення опитувань щодо задоволеності та залученості співробітників. Регулярні опитування, що охоплюють різні аспекти роботи в компанії (умови праці, керівництво, можливості для розвитку, компенсація, корпоративна культура), дозволяють отримати кількісні дані про рівень задоволеності та залученості персоналу. Аналіз цих даних у розрізі різних демографічних груп та підрозділів може виявити проблемні зони та визначити напрями для покращення бренду роботодавця [8].

Особливе місце серед кількісних методів займає розрахунок індексу рекомендацій роботодавця (Employee Net Promoter Score - eNPS). Цей показник вимірює готовність співробітників рекомендувати свою компанію як гарне місце для роботи. Співробітників поділяють на «промоутерів» (які оцінюють ймовірність рекомендації на 9-10 балів), «пасивних» (7-8 балів) та «детракторів» (0-6 балів). eNPS розраховується як різниця між відсотком промоутерів та відсотком детракторів. Високий показник eNPS свідчить про сильний бренд роботодавця та високий рівень лояльності персоналу [25].

Крім того, кількісному аналізу можуть піддаватися показники активності компанії в соціальних мережах та на онлайн-платформах для пошуку роботи. Кількість підписників, рівень залученості аудиторії (лайки, коментарі, репости), кількість переглядів вакансій та профілю компанії, а також рейтинг компанії на сайтах з відгуками про роботодавців можуть

слугувати індикаторами привабливості бренду роботодавця в онлайн-середовищі.

На противагу кількісним методам, методи якісного аналізу бренду роботодавця спрямовані на отримання глибокого розуміння сприйняття компанії як роботодавця, виявлення основних асоціацій, цінностей та емоцій, які виникають у цільових аудиторій. Ці методи дозволяють отримати детальну інформацію про мотивацію, очікування та досвід співробітників та кандидатів, що є цінним для формування автентичного та ефективного бренду роботодавця. До основних методів якісного аналізу належать:

Одним з найбільш поширених методів є проведення фокус-груп. Це групові дискусії з представниками цільових аудиторій (потенційними кандидатами, новими співробітниками, досвідченими працівниками, колишніми співробітниками), які проводяться під керівництвом модератора. Фокус-групи дозволяють отримати детальну інформацію про сприйняття бренду роботодавця, виявити ключові фактори, що впливають на рішення про працевлаштування та утримання в компанії, а також зрозуміти емоційну складову ставлення до компанії як роботодавця [26].

Іншим важливим якісним методом є проведення глибинних інтерв'ю. Індивідуальні розмови з представниками цільових аудиторій дозволяють отримати більш детальну та особисту інформацію про їхній досвід, думки та мотивацію. Інтерв'ю можуть проводитися з успішними співробітниками для виявлення факторів, що сприяють їхній лояльності, з новими співробітниками для розуміння їхніх перших вражень та відповідності очікувань, а також з колишніми співробітниками для виявлення причин звільнення та отримання зворотного зв'язку щодо бренду роботодавця.

Якісний аналіз також включає аналіз змісту відгуків та коментарів про компанію як роботодавця на онлайн-платформах, у соціальних мережах та на спеціалізованих сайтах з відгуками про роботодавців. Цей метод дозволяє отримати неструктуровану інформацію про сильні та слабкі сторони бренду, а також виявити потенційні проблемні зони, на які необхідно звернути увагу.

Для систематизації та аналізу великих обсягів текстової інформації можуть використовуватися методи контент-аналізу та аналізу тональності.

Крім того, якісним методом є аналіз корпоративної комунікації компанії, включаючи зміст та стиль повідомлень на офіційному веб-сайті, у соціальних мережах, у вакансіях та інших комунікаційних матеріалах, спрямованих на потенційних та існуючих співробітників. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки послідовно та автентично компанія транслює свій бренд роботодавця та чи відповідає її зовнішня комунікація внутрішній реальності.

Ефективне оцінювання бренду роботодавця вимагає комбінованого використання як кількісних, так і якісних методів аналізу. Кількісні дані надають об'єктивні показники ефективності та дозволяють відстежувати зміни в часі, тоді як якісні методи забезпечують глибоке розуміння причин цих змін та виявляють приховані інсайти щодо сприйняття компанії як роботодавця. Інтеграція результатів кількісного та якісного аналізу дозволяє отримати всебічну та обґрунтовану оцінку ефективності бренду роботодавця та розробити дієві стратегії для його подальшого зміцнення та розвитку [27].

Оцінка іміджу банківської установи як роботодавця вимагає врахування специфіки фінансового сектору та особливої уваги до факторів, які є критично важливими для залучення та утримання талантів у цій галузі. Окрім загальних методів, існують специфічні підходи та показники, що дозволяють глибше зрозуміти сприйняття банку як роботодавця серед його працівників та потенційних кандидатів (таблиця 1.2, 1.3).

Враховуючи специфіку банківської діяльності, при оцінці іміджу роботодавця важливо враховувати сприйняття банком таких аспектів, як етика ведення бізнесу, соціальна відповідальність, інноваційність, стабільність та можливості для професійного зростання саме у фінансовій сфері. Комбіноване використання наведених специфічних методів та показників, поряд із загальними підходами до оцінки бренду роботодавця, дозволить банківській установі отримати глибоке та всебічне розуміння свого іміджу серед

працівників та кандидатів та розробити ефективні стратегії для його зміцнення.

Таблиця 1.2 – Методи оцінки іміджу банківської установи серед працівників.

Напрямок оцінювання бренду роботодавця	Опис підходу до оцінювання, зміст методики
<b>Кількісні методи</b>	
Аналіз рівня задоволеності специфічними аспектами роботи в банку	Опитування можуть включати питання, що стосуються специфіки банківської діяльності, такі як рівень розуміння працівниками стратегії банку та їхньої ролі у її досягненні, якість внутрішньої комунікації щодо змін у банківському законодавстві та політиках, рівень підтримки з боку керівництва у складних ситуаціях (наприклад, при роботі з проблемними клієнтами), а також можливості для розвитку специфічних професійних навичок (наприклад, у сфері фінансового аналізу, управління ризиками, комплаєнсу).
Вимірювання рівня довіри до керівництва та стабільності банку	Опитування можуть включати питання, спрямовані на оцінку рівня довіри працівників до вищого керівництва, їхнього сприйняття фінансової стабільності банку та перспектив його розвитку. У фінансовому секторі стабільність роботодавця є особливо важливим фактором для залучення та утримання персоналу.
Аналіз участі працівників у програмах професійного розвитку, сертифікації та навчання	Кількість працівників, які беруть участь у внутрішніх та зовнішніх навчальних програмах, отримують професійні сертифікати, може свідчити про їхню зацікавленість у розвитку в банківській сфері та про те, наскільки банк надає такі можливості.
Оцінка рівня підтримки інновацій та впровадження нових технологій	В умовах цифрової трансформації банківського сектору, сприйняття працівниками готовності банку до інновацій та їхньої залученості у цей процес може бути важливим аспектом іміджу роботодавця.
<b>Якісні методи</b>	
Аналіз історій успіху та кар'єрних траєкторій працівників	Вивчення історій успіху працівників, які зробили кар'єру в банку, може виявити ключові фактори, що роблять банк привабливим для професійного зростання, та слугувати позитивним прикладом для інших співробітників та потенційних кандидатів.
Проведення глибинних інтерв'ю з працівниками, які мають тривалий стаж роботи в банку	Досвідчені працівники можуть надати цінну інформацію про еволюцію іміджу банку як роботодавця, його сильні та слабкі сторони з плином часу.
Аналіз неформальних комунікацій та чуток у колективі	Хоча цей метод є складним для формалізації, розуміння неформальних настроїв та обговорень серед працівників може дати уявлення про їхнє реальне ставлення до банку як роботодавця.

Таблиця 1.3 – Методи оцінки іміджу банківської установи серед кандидатів.

Напрямок оцінювання бренду роботодавця	Опис підходу до оцінювання, зміст методики
<b>Кількісні методи</b>	
Аналіз коефіцієнта прийняття пропозицій про роботу (Offer Acceptance Rate)	Високий коефіцієнт прийняття може свідчити про привабливість банку як роботодавця для обраних кандидатів. Низький показник може вказувати на невідповідність очікувань кандидатів та реальної пропозиції або на негативний імідж банку.
Аналіз шляхів надходження найбільш цінних кандидатів	Визначення каналів, через які банк залучає найбільш кваліфікованих та успішних кандидатів, може допомогти оцінити ефективність різних аспектів бренду роботодавця.
Вимірювання рівня обізнаності цільової аудиторії кандидатів з брендом роботодавця банку	Опитування студентів профільних спеціальностей, випускників ВНЗ та фахівців з інших фінансових установ може показати, наскільки добре вони знайомі з банком як з потенційним роботодавцем та які асоціації у них виникають.
<b>Якісні методи</b>	
Аналіз мотиваційних листів та есе кандидатів	Зміст мотиваційних листів та есе може дати уявлення про те, що саме приваблює кандидатів у банку як роботодавці, які їхні очікування та цінності.
Проведення опитувань серед кандидатів, які відмовилися від пропозиції про роботу	З'ясування причин відмови може виявити слабкі сторони бренду роботодавця банку.
Аналіз сприйняття бренду банку на кар'єрних ярмарках та інших рекрутингових заходах	Спостереження за реакцією кандидатів на стенд банку, їхні питання та рівень зацікавленості можуть дати якісну інформацію про сприйняття банку як роботодавця.

Ефективний цифровий моніторинг репутації бренду роботодавця в сучасному онлайн-середовищі вимагає від компаній використання різноманітних інструментів, кожен з яких володіє унікальними функціональними можливостями та перевагами. Для розробки комплексної стратегії моніторингу необхідно глибоко розуміти особливості кожного типу інструментів та їхній потенційний внесок у виявлення, аналіз та реагування на інформацію, що циркулює в цифровому просторі про компанію як роботодавця.

Однією з ключових категорій є платформи моніторингу соціальних мереж, які забезпечують відстеження публічних обговорень, що стосуються

компанії, її бренду роботодавця, ключових співробітників та відповідних тематичних позначок. Ці платформи здійснюють збір даних з широкого спектру соціальних медіа, включаючи Facebook, X (раніше Twitter), Instagram, LinkedIn, YouTube та інші, дозволяючи фіксувати згадки за визначеними ключовими словами, хештегами та URL-адресами корпоративних сторінок. Продвинуті функціональні можливості включають автоматичний аналіз тональності згадок, що допомагає швидко оцінити емоційне забарвлення обговорень та ідентифікувати потенційні кризові ситуації. Крім того, ці інструменти часто надають можливість виявлення інфлюенсерів, тобто користувачів соціальних мереж зі значним впливом на думку аудиторії, що може бути використано для зміцнення позитивного іміджу. Деякі платформи також пропонують функції географічної локалізації згадок та генерують деталізовані звіти й аналітику щодо обсягу згадок, охоплення аудиторії, динаміки тональності та активності користувачів. Багато з них інтегруються з іншими бізнес-системами для забезпечення комплексного управління репутацією.

Не менш важливими є платформи моніторингу відгуків про роботодавців, які спеціалізуються на зборі та аналізі думок співробітників, як колишніх, так і теперішніх. Ці інструменти агрегують відгуки з таких популярних сайтів, як Glassdoor, Indeed та Kununu, надаючи централізований доступ до інформації про досвід роботи в компанії. Деякі платформи використовують аналіз контенту відгуків для виявлення ключових тем та їхньої тональності, а також надають оповіщення про нові відгуки, що дозволяє компаніям оперативно реагувати на отриману інформацію. Функціонал порівняльного аналізу з конкурентами та інструменти для відповіді на відгуки також є цінними перевагами цих платформ.

Для більш глибокого розуміння емоційного забарвлення текстових даних використовуються інструменти аналізу тональності тексту. Ці інструменти, що базуються на алгоритмах обробки природної мови, автоматично визначають тональність тексту як позитивну, негативну або нейтральну, а деякі з них здатні класифікувати більш тонкі емоції. Вони

аналізують контекст слів та фраз для підвищення точності визначення тональності та можуть бути налаштовані під специфічну лексику компанії. Результати аналізу часто візуалізуються для полегшення інтерпретації.

Оперативне реагування на важливі згадки забезпечують системи оповіщень. Ці інструменти дозволяють налаштовувати сповіщення за визначеними ключовими словами та фразами, пов'язаними з брендом роботодавця, у різних онлайн-джерелах. Користувачі можуть налаштовувати частоту та формат отримання сповіщень, а також застосовувати фільтри для більш релевантної інформації.

Оцінку ефективності онлайн-каналів залучення кандидатів та їхньої поведінки на кар'єрному сайті забезпечують інструменти веб-аналітики. Вони відстежують трафік, поведінку користувачів, джерела трафіку та показники конверсії, допомагаючи оптимізувати онлайн-стратегії залучення талантів.

Нарешті, комплексні платформи для управління репутацією об'єднують функціонал моніторингу соціальних мереж, відгуків, аналізу тональності та систем оповіщень в єдиному інтерфейсі. Вони надають централізований інструмент для всебічного відстеження та управління онлайн-репутацією бренду роботодавця, включаючи аналітику, інструменти для взаємодії з аудиторією та управління кризовими ситуаціями.

Вибір конкретних інструментів для цифрового моніторингу репутації бренду роботодавця залежить від індивідуальних потреб та ресурсів компанії. Комбіноване використання різних типів інструментів може забезпечити більш повний та ефективний аналіз онлайн-середовища та сприяти зміцненню позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця.

## **Висновки до розділу 1**

У результаті проведеного теоретико-методологічного аналізу сформовано цілісне уявлення про сутність, значення та особливості формування бренду роботодавця в умовах цифровізації економіки.

Встановлено, що бренд роботодавця є стратегічним нематеріальним активом компанії, який забезпечує залучення, утримання та мотивацію персоналу, формує довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Сильний HR-бренд не лише знижує витрати на підбір персоналу, але й сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивної корпоративної культури.

З'ясовано, що бренд роботодавця є багатовимірною конструкцією, яка включає матеріальні та нематеріальні компоненти – репутацію компанії, її цінності та культуру, можливості розвитку, систему винагород, баланс роботи й особистого життя. Кожен із цих елементів формує унікальну пропозицію роботодавця (EVP) та є об'єктом управління з боку HR-функції.

Досліджено роль цифрових технологій як потужного інструменту розвитку бренду роботодавця. Установлено, що цифрові ресурси – офіційні веб-сайти, соціальні мережі, зовнішні платформи для пошуку роботи, HR-аналітика, штучний інтелект – дозволяють реалізовувати ефективні практики зовнішньої та внутрішньої комунікації, підвищувати персоналізацію взаємодії з кандидатами та співробітниками, а також оптимізувати HR-процеси.

На прикладі банківського сектору проаналізовано сучасні цифрові практики формування бренду роботодавця. Показано, що провідні банки в Україні активно впроваджують стратегії цифрового брендингу, розробляють унікальні EVP, використовують інноваційні підходи до рекрутингу та утвердження корпоративних цінностей, що дозволяє їм зміцнювати свої позиції на ринку праці. Зокрема, позитивно зарекомендували себе кейси банків «ПУМБ», «Райффайзен Банк», «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» та «Креді Агріколь Банк».

Систематизовано методологічні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця, які включають як кількісні (показники задоволеності, eNPS, плинності кадрів, конверсійні коефіцієнти), так і якісні (фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналіз відгуків і комунікацій). Визначено специфічні

індикатори для банківської сфери, які враховують галузеву специфіку та очікування ключових цільових аудиторій.

Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до моніторингу бренду роботодавця в цифровому середовищі. Зокрема, застосування інструментів для моніторингу соціальних мереж, аналізу тональності, збору відгуків, оцінки трафіку та інфлюенс-маркетингу дозволяє оперативно відстежувати репутаційні ризики та ефективно реагувати на зміну інформаційного фону.

Таким чином, бренд роботодавця в умовах цифрової трансформації виступає інтегрованим управлінським інструментом, який поєднує маркетингові, HR- та технологічні практики і спрямований на формування ціннісного зв'язку між організацією та її працівниками. Ефективне управління цим інструментом вимагає стратегічного підходу, глибокої аналітики та адаптації до змін зовнішнього середовища.

## **2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

### **2.1 Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк»**

Акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк» було створено відповідно до установчого договору від 07 лютого 1992 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю під назвою Комерційний банк «Приватбанк» та зареєстровано Національним банком України 19 березня 1992 року (реєстраційний № 92).

З метою запобігання виникнення нестабільності ситуації у банківській системі України та враховуючи системну важливість АТ КБ «Приватбанк» 18 грудня 2016 року держава взяла участь у виведенні Банку з ринку шляхом його націоналізації.

Держава в особі Міністерства фінансів у встановленому законодавством порядку набула права власності на 100% акцій АТ КБ «Приватбанк» з урахуванням рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 грудня 2016 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки України в економічній сфері та захисту інтересів вкладників», введеного в дію Указом Президента України від 18 грудня 2016 р. № 560, та рішення Ради з фінансової стабільності від 18 грудня 2016 року.

На сьогодні єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій Банку, є держава. Функції з управління корпоративними правами держави в АТ КБ «Приватбанк» здійснює Кабінет Міністрів України, який виконує функції вищого органу управління державного банку.

Структура демонструє вертикаль управління: від Наглядової ради до спеціалізованих функціональних департаментів і підрозділів, включаючи цифрові сервіси (Приват24), філії та інноваційні центри (рис. 2.1).



АТ КБ «Приватбанк» має чітко структуровану вертикаль управління, яка включає як традиційні функціональні підрозділи (фінансовий, юридичний, ризик-менеджмент), так і інноваційні департаменти, що відповідають за цифрову трансформацію.

Централізація управління реалізована через підпорядкування ключових департаментів Правлінню банку, що дозволяє швидко приймати стратегічні рішення та ефективно контролювати всі напрями діяльності.

Особливу роль відіграє ІТ-департамент / Digital, який пов'язаний із контакт-центром та Центром інновацій, що підкреслює фокус Приватбанку на цифровізацію послуг та технологічний розвиток.

Регіональна мережа інтегрована в систему управління через Департамент роздрібного бізнесу, що дозволяє забезпечувати однакові стандарти обслуговування у відділеннях по всій території України. Така структура забезпечує високу гнучкість, масштабованість та клієнтоорієнтованість, що є основою конкурентоспроможності банку в умовах динамічного ринку фінансових послуг.

У 2022-2024 роках банківський ринок України функціонує в умовах високої волатильності та адаптації до викликів повномасштабної війни, цифровізації економіки та зміни клієнтських потреб. Незважаючи на зовнішні ризики, банківська система демонструє ознаки стійкості завдяки регуляторним заходам НБУ та адаптивності ключових гравців ринку.

АТ КБ «Приватбанк» виступає системно важливою установою, яка конкурує не лише з класичними банками, але й із необанками (Monobank) та фінтех-компаніями, які активно впроваджують диджитал-рішення.

Банківський ринок України умовно поділяється на чотири ключові конкурентні сегменти: традиційні банки, необанки, фінтех-компанії та державні цифрові сервіси. Кожен із них має свої переваги та обмеження з точки зору обслуговування клієнтів і маркетингової ефективності.

АТ КБ «Приватбанк» займає унікальну позицію, оскільки поєднує масштаб класичного банку з гнучкістю цифрової платформи, що дозволяє йому бути одночасно конкурентом і доповненням до інших гравців ринку.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності АТ КБ «Приватбанк» проводиться всебічний аналіз фінансово-господарських показників за 2022-2024 роки, який дозволяє визначити рівень фінансової стабільності, прибутковості та інституційної значущості банку в економіці країни. Методологічною основою дослідження фінансово-господарської діяльності банку виступає вертикальний та горизонтальний аналіз активів балансу за 2022-2024 роки, що дозволяє простежити структурну динаміку та виявити критичні зміни в активних операціях установи (табл. 2.1).

Дослідження структури та змін у складі активів АТ КБ «Приватбанк» упродовж 2022–2024 років засвідчує стабільне нарощування обсягу банківського балансу. Згідно з показниками фінансової звітності, загальний обсяг активів банку суттєво зріс: у 2023 році приріст становив 136 939 264 тис. грн, або 24,91% порівняно з 2022 роком, тоді як у 2024 році активи збільшилися ще на 85 221 739 тис. грн, що відповідає 12,41%.

Найвагоміший внесок у зростання активів АТ КБ «Приватбанк» у 2023 році відносно попереднього року забезпечили такі статті, як грошові кошти та їх еквіваленти, цінні папери, що обліковуються за амортизованою собівартістю, а також кредити і заборгованість клієнтів.

Зокрема, обсяг цінних паперів, облікованих за амортизованою собівартістю, зріс на 33 555 956 тис. грн, або 33,47% у порівнянні з 2022 роком. Така тенденція відображає впровадження банком зваженої консервативної інвестиційної стратегії, спрямованої на формування портфеля надійних фінансових інструментів із прогнозованим рівнем доходності та зниженим рівнем ризику. Реалізація цього підходу сприяє забезпеченню стабільних процентних надходжень за умови збереження високої якості активів.

Таблиця 2.1 – Динаміка та склад активів АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2024 роки

Показники	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп приросту (спаду),	
Грошові кошти та їх еквіваленти							
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток							
Кошти в інших банках							
Кредити та заборгованість клієнтів							
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід							
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю							
Інвестиції в асоційовані й дочірні компанії							
Інвестиційна нерухомість							
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток							
Відстрочений податковий актив							
Основні засоби та нематеріальні активи							
Інші фінансові активи							
Інші активи							
Усього активів							

Упродовж 2023 року обсяг кредитів та заборгованості клієнтів АТ КБ «Приватбанк» зріс на 24 282 512 тис. грн, що відповідає 34,03% у порівнянні з 2022 роком. Така динаміка є свідченням суттєвого поживлення кредитних операцій банку. Збільшення кредитного портфеля підтверджує стратегічне значення Приватбанку у фінансовому забезпеченні процесів відновлення національної економіки, зокрема шляхом розширення доступу до фінансових ресурсів для суб'єктів малого та середнього підприємництва, які відіграють

ключову роль у формуванні економічної стійкості країни.

У 2024 році тенденції попереднього року зазнали певної трансформації, однак загальний вектор розвитку залишився незмінним. Обсяг кредитів і заборгованості клієнтів продовжив зростати та збільшився на 21 361 441 тис. грн, або 22,34% відносно 2023 року. Це свідчить про послідовність реалізації кредитної стратегії банку, спрямованої на розширення фінансової підтримки економічних суб'єктів. Стійке зростання кредитного портфеля підтверджує відновлення кредитної активності банку та розглядається як позитивний сигнал для економічного розвитку держави загалом.

Паралельно з цим у 2024 році спостерігалось істотне збільшення обсягу цінних паперів, облікованих за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, на 32 769 477 тис. грн, або 19,11% порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про розширення та диверсифікацію інвестиційної політики банку, зокрема через нарощування портфеля фінансових інструментів, чутливих до ринкової переоцінки. Зазначений підхід створює потенціал для отримання додаткових доходів у разі сприятливих змін ринкової кон'юнктури.

Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 році також продовжив зростати, збільшившись на 39 081 328 тис. грн, або 14,41%. Водночас темпи приросту дещо уповільнилися порівняно з 2023 роком, що свідчить про збереження обережного підходу до управління ліквідністю при одночасній переорієнтації частини активів у напрямі більш доходних інструментів.

Окремої уваги потребує структура інвестиційного портфеля банку з точки зору його якості. Станом на 1 січня 2025 року переважну частку інвестиційних цінних паперів — 87,04% — становили облігації внутрішньої державної позики. Зазначені інструменти характеризуються найвищим рівнем надійності та мінімальним ризиком, що забезпечує збалансоване поєднання доходності та безпеки інвестованих коштів.

Аналіз змін у вартості основних засобів банку наочно відображає наслідки воєнних дій для матеріально-технічної бази установи. Так, у 2022 році, порівняно з 2021 роком, було зафіксовано скорочення вартості основних

засобів на 10,12%, що зумовлено втратою частини банківської інфраструктури на тимчасово окупованих територіях. Водночас у 2023–2024 роках банк продемонстрував здатність до відновлення, про що свідчить зростання вартості основних засобів на 1,09% у 2023 році та на 6,81% у 2024 році.

Узагальнення результатів аналізу активів АТ КБ «Приватбанк» за досліджуваний період дозволяє зробити висновок про високий рівень адаптивності банку до умов воєнного часу, реалізацію виваженої політики управління активами та чітку орієнтацію на підтримку економічного відновлення України.

Дослідження структури активів банку за 2022–2024 роки також підтвердило домінування консервативного підходу до управління ресурсами в умовах підвищеної невизначеності. Найбільшу частку в активах стабільно займали цінні папери двох груп: обліковані за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (26,18% у 2022 році, 24,97% у 2023 році та 26,46% у 2024 році) та цінні папери, оцінені за амортизованою собівартістю (18,24%, 19,49% і 17,97% відповідно). Така структура інвестиційного портфеля відображає пріоритет мінімізації ризиків у період економічної нестабільності.

Вагомою складовою активів залишаються фінансові активи, обліковані за справедливою вартістю через прибуток або збиток, однак їх частка має тенденцію до поступового скорочення — з 17,41% у 2022 році до 14,34% у 2024 році.

Кредитний портфель банку впродовж аналізованого періоду займав лише четверте місце в структурі активів, хоча його частка поступово зростала з 12,98% у 2022 році до 15,16% у 2024 році. Відносно невисокий рівень концентрації кредитних операцій пояснюється підвищеним кредитним ризиком в умовах воєнного стану, а також наявністю значної частки проблемної заборгованості, сформованої у попередні роки. Водночас позитивна динаміка частки кредитного портфеля свідчить про поступове відновлення кредитної активності та зростання ролі банку у стимулюванні економічного розвитку країни.

Наступним етапом оцінки фінансового стану АТ КБ «Приватбанк» за 2022–2024 роки є аналіз структури та динаміки пасивів (табл. 2.2). Попри складні макроекономічні умови, загальний обсяг пасивів банку демонстрував стійке зростання: у 2023 році їх приріст становив 136 939 264 тис. грн (24,91%), а у 2024 році — 85 221 739 тис. грн, або 12,41%.

Ключовим чинником збільшення загального обсягу пасивів стали зобов'язання банку, у структурі яких найдинамічніше зростала стаття «Кошти клієнтів». Зокрема, у 2023 році їх обсяг збільшився на 84 815 143 тис. грн, що відповідає 18,24%, а у 2024 році — на 61 879 462 тис. грн, або 11,26%. Така тенденція є індикатором збереження та посилення довіри клієнтської бази до банку навіть за умов підвищеної макроекономічної турбулентності.

Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2024 роки

Статті пасивів	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп приросту (спаду), %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 до	2024 до	2023 до	2024 до
<b>Зобов'язання</b>							
Кошти банків							
Кошти клієнтів							
Боргові цінні папери, емітовані банком							
Інші залучені кошти							
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток							
Резерв за зобов'язаннями							
Інші фінансові зобов'язання							
Інші зобов'язання							
Субординований борг							
Усього зобов'язань							
<b>Власний капітал</b>							
Статутний капітал							
Емісійні різниці							
Резервні та інші фонди банку							
Резерви переоцінки							
Непокритий збиток							
Власний капітал							
Усього зобов'язання та власний капітал							

Позитивні зміни спостерігалися і в динаміці власного капіталу банку. У 2023 році його приріст становив 27 055 833 тис. грн (46,82%), а у 2024 році — 14 299 201 тис. грн, або 16,85%. Важливою складовою цього процесу стало поступове скорочення обсягу непокритого збитку, що є результатом підвищення ефективності операційної діяльності банківської установи. При цьому величина статутного капіталу залишалася стабільною та протягом аналізованого періоду перебувала на рівні 206 059 744 тис. грн.

У структурі пасивів зобов'язання традиційно займали провідне місце, однак їх частка мала тенденцію до поступового зменшення — з 89,49% у 2022 році до 87,15% у 2024 році. Водночас питома вага власного капіталу зросла з 10,51% до 12,85%, що свідчить про поетапне посилення фінансової самостійності та стійкості банку.

Загалом аналіз структури пасивів АТ КБ «Приватбанк» засвідчує раціоналізацію співвідношення між залученими та власними ресурсами, а також зміцнення фінансової стабільності установи. Зменшення непокритого збитку підтверджує результативність реалізованої бізнес-моделі та ефективність системи управління ризиками, що дало змогу банку підтримувати належний рівень капіталізації відповідно до вимог Національного банку України та підвищити стійкість до зовнішніх економічних викликів.

Наступним етапом дослідження є комплексна оцінка доходів, витрат і фінансових результатів діяльності АТ КБ «Приватбанк» упродовж 2022–2024 років (табл. 2.3).

Упродовж 2022–2024 років АТ КБ «Приватбанк», попри негативний вплив воєнного стану та загальну економічну нестабільність, забезпечував стабільно позитивні фінансові результати. Найбільш показовим у цьому контексті став 2023 рік, коли прибуток банку до оподаткування досяг 72,8 млрд грн, що майже вдвічі перевищило відповідний показник 2022 року. Чистий прибуток зріс на 25,06% і склав 37 765 млн грн, що дозволило банку сформувати домінуючу позицію у вітчизняному банківському секторі з

часткою 43,64% у сукупному прибутку всієї банківської системи України. Позитивна тенденція зберіглась і у 2024 році: прибуток до оподаткування збільшився на 8 238 875 тис. грн (109,87%), тоді як чистий прибуток зріс на 2 376 170 тис. грн, або 6,29%.

Таблиця 2.3 – Динаміка доходів, витрат та фінансового результату АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2024 роки

Показник	Сума, тис грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп приросту (спаду), %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.				
<b>Доходи</b>							
Процентні доходи							
Процентні витрати (-)							
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)							
Комісійні доходи							
Комісійні витрати							
Чистий комісійний дохід							
Торговий результат							
Інші операційні доходи							
Інші доходи							
Всього доходів							
<b>Витрати</b>							
Відрахування до резервів							
Адміністративні та інші операційні витрати							
Всього витрати							
<b>Фінансові результати</b>							
Прибуток/(збиток) до оподаткування							
Витрати на податок на прибуток							
Чистий прибуток/(збиток)							

Зростання фінансових результатів у 2024 році було зумовлене, передусім, розширенням основних джерел доходів банку. Так, чистий процентний дохід підвищився на 12,19%, а чистий комісійний дохід — на

13,62%. Поряд із цим спостерігалось скорочення витрат на формування резервів, що стало наслідком покращення якості кредитного портфеля. Зокрема, у 2023 році обсяг резервів зменшився на 11,8 млрд грн порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 1,68 млрд грн відносно попереднього року. За підсумками 2023–2024 років банк був достатньо забезпечений як основним, так і регулятивним капіталом, що відповідало встановленим нормативним вимогам.

Оцінка фінансових результатів діяльності АТ КБ «Приватбанк» свідчить про ефективність реалізованої бізнес-стратегії та високу здатність установи адаптуватися до складних макроекономічних умов. Зростання прибутковості в період воєнного стану підтверджує стійкість бізнес-моделі банку та його спроможність генерувати дохід навіть за умов підвищених ризиків і нестабільності. Збільшення частки Приватбанку в загальному фінансовому результаті банківської системи підкреслює його системну значущість для національного фінансового сектору. Важливим позитивним чинником є також підвищення якості кредитного портфеля, що проявляється у зниженні потреби в резервуванні та свідчить про вдосконалення підходів до управління кредитними ризиками й проблемною заборгованістю.

Загальний аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «Приватбанк» у 2022–2024 роках підтверджує поступове зміцнення фінансового стану банку та його здатність ефективно функціонувати в умовах економічної невизначеності й воєнних викликів. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось системне зростання ключових фінансових показників, зокрема нарощування активів за рахунок збільшення обсягів грошових коштів, інвестицій у цінні папери та розширення кредитного портфеля. Пасиви банку зростали переважно внаслідок активного залучення коштів клієнтів і підвищення рівня власного капіталу. Водночас чистий прибуток демонстрував стабільну позитивну динаміку, досягнувши у 2023 році 37,77 млрд грн, що забезпечило банку 43,64% частки у сукупному прибутку банківської системи України.

Серед ключових тенденцій фінансово-господарської діяльності банку варто виокремити посилення ліквідної позиції, що підтверджується майже дворазовим зростанням обсягу грошових коштів та їх еквівалентів, а також суттєве покращення якості кредитного портфеля, яке відображається у зниженні витрат на формування резервів. Значне нарощування власного капіталу — на 46,82% у 2023 році та на 16,85% у 2024 році — відбувалося одночасно зі скороченням непокритого збитку. Показник адекватності регулятивного капіталу банку на кінець 2023 року становив 21,75%, що більш ніж удвічі перевищує нормативні вимоги Національного банку України та свідчить про високий рівень фінансової стійкості установи.

Отже, попри складні економічні обставини та умови воєнного стану, АТ КБ «Приватбанк» демонструє переконливу фінансову динаміку, зберігаючи статус системно важливого банку та одного з ключових кредиторів національної економіки. Розширення клієнтської бази, активізація кредитування, оптимізація структури активів і пасивів, а також стабільна прибутковість підтверджують ефективність обраної бізнес-моделі та управлінської стратегії. Це дозволяє банку не лише підтримувати високий рівень фінансової надійності, а й відігравати активну роль у процесах економічного відновлення України, забезпечуючи фінансову стабільність держави в умовах воєнного часу.

## **2.2 Аналіз бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк»**

Імідж роботодавця є фундаментальним елементом сучасної організаційної стратегії, особливо в умовах динамічного ринку праці, де конкуренція за таланти стає дедалі гострішою. У контексті банківського сектору України, де державні установи, такі як Приватбанк, домінують за масштабами та впливом, сприйняття організації як місця для професійного

зростання та стабільної зайнятості набуває критичного значення. Приватбанк, як найбільший банк країни з активами понад 1 трильйон гривень станом на 2025 рік і штатом у понад 22 тисячі співробітників, представляє собою унікальний кейс для аналізу, оскільки поєднує державну власність із комерційними амбіціями, що впливає на його привабливість для працівників і кандидатів. Проведемо оцінку іміджу Приватбанку через призму відгуків поточних працівників та потенційних кандидатів, з акцентом на такі фактори, як корпоративна культура, система мотивації, можливості розвитку та баланс між роботою і особистим життям, у контексті воєнних викликів і економічної нестабільності.

Термін «*employer brand*» вперше був представлений в 1990 р. Сімоном Барроу (Simon Barrow) [28], президентом People in Business і пізніше був визначений ним спільно з Тімом Емблером (Tim Ambler), старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу в статті *Journal of Brand Management*, що вийшла в грудні 1996 [2]. Ця академічна публікація стала першою спробою протестувати можливість застосування методів бренд-менеджменту до управління людськими ресурсами. У ній Барроу та Емблер визначають бренд роботодавця (*employer brand*) як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем та ототожнюються з ним. У банківському секторі імідж часто залежить від стабільності зайнятості та соціальної відповідальності, особливо в посткризових економіках. Для Приватбанку, націоналізованого у 2016 році, ключовими викликами є збереження інноваційного духу приватного бізнесу поряд із бюрократичними елементами державного управління, що може створювати амбівалентне сприйняття. Дослідження *Randstad Employer Brand Research* [29] підкреслює, що в умовах війни стабільність стає пріоритетом для 70% українських працівників, тоді як гнучкість і кар'єрне зростання – для молодих спеціалістів у банківській, де Приватбанк активно конкурує з приватними фінансовими установами. Таким чином, аналіз іміджу банку

дозволяє не лише оцінити його поточний стан, але й прогнозувати тенденції залучення талантів у фінансовому секторі.

Методика дослідження поєднує якісний і кількісний підходи для забезпечення об'єктивності та глибини аналізу. Емпірична база формується на основі вторинних даних з онлайн-платформ відгуків про роботодавців, таких як DOU.ua, Indeed.com, Glassdoor та Minfin.com.ua, а також корпоративних звітів банку за 2023-2025 роки. Загалом проаналізовано понад 200 відгуків, опублікованих з 2023 року, з фокусом на верифікованих користувачів, щоб мінімізувати упередженість. Кількісний аналіз включав розрахунок середніх рейтингів за шкалою від 1 до 5 балів у категоріях, таких як задоволеність зарплатою, баланс роботи та життя, а також кар'єрні перспективи, з використанням статистичних інструментів для визначення тенденцій (наприклад, кореляції між роком відгуку та рівнем задоволеності). Якісний аспект реалізований через тематичне групування, де виділено ключові теми: позитивні (стабільність, навчання) та негативні (навантаження, бюрократія). Додатково враховано дані з соціальних мереж, зокрема X (Twitter), де проаналізовано публікації за ключовими словами «Приватбанк робота» та «відгуки», хоча їх релевантність виявилася обмеженою через домінування тем клієнтського сервісу.

Результати дослідження демонструють поляризоване сприйняття Приватбанку як роботодавця, з середнім рейтингом 3.8-4.1 бала з 5 на основних платформах, що вказує на переважно позитивний, але не бездоганний імідж. На Glassdoor, де зібрано 65 відгуків з України за 2025 рік, банк отримує 3.8 бала, з високими оцінками за стабільність (4.2) та соціальний пакет (4.1), але нижчими за баланс роботи та життя (3.4). Працівники підкреслюють надійність зайнятості в умовах війни, зокрема бронювання для спеціалістів та безперервні виплати зарплат навіть у зонах ризику, що робить банк привабливим для тих, хто шукає захищеність [30]. Indeed.com фіксує подібні тенденції з загальним рейтингом 4.1, де компенсація оцінюється в 4.0 бала, а безпека – у 4.1, з відгуками на кшталт «гарна робота – достойна оплата»

від 2024 року [31]. Корпоративна культура банку, орієнтована на інновації, як-от розробка додатку Приват24, що високо цінується ІТ-фахівцями: на DOU.ua середній рейтинг сягає 80/100, з акцентом на програми навчання, де працівники проходять по 5–6 курсів щороку, інвестуючи в професійний розвиток [32]. Крім того, банк демонструє соціальну відповідальність, підтримуючи працівників з інвалідністю та забезпечуючи гендерний баланс на менеджерських посадах, що позитивно впливає на імідж серед кандидатів, орієнтованих на етичні цінності.

Водночас негативні аспекти іміджу переважно стосуються інтенсивності праці та управлінських практик, що знижують загальну задоволеність. На Minfin.com.ua та Indeed відгуки 2025 року часто згадують «завищені KPI», неадаптовані до воєнних реалій, як-от повітряні тривоги чи відключення електроенергії, що призводить до вигорання та перепрацювань. Бюрократія, характерна для державних установ, критикується в 35% аналізованих текстів: працівники скаржаться на повільне просування кар'єри поза центральним офісом та непрозорість бонусної системи, де затримки виплат стають нормою [33]. Серед кандидатів на Happy Monday та DOU процес співбесіди оцінюється як швидкий (1–2 дні для технічних етапів), але недостатньо прозорий щодо компенсації та бронювання, що створює бар'єри для залучення молодих талантів [34]. У 2025 році, за даними Djinni, Приватбанк увійшов до топ-3 ІТ-компаній України, але відстає від приватних фірм за гнучкістю, що підтверджує відгуки про «стресовий, але добре оплачуваний» характер роботи [35]. Загалом, позитивні фактори переважають серед досвідчених працівників (65% відгуків), тоді як негативні – серед фронт-офісу та регіональних підрозділів (45%), що вказує на сегментоване сприйняття.

Аналіз результатів дозволяє зробити висновок про амбівалентний імідж Приватбанку, де сильні сторони в стабільності та соціальних гарантіях компенсують слабкості в гнучкості та мотивації. Це узгоджується з тенденціями українського ринку, де державні банки лідирують за надійністю, але програють у адаптивності. У воєнний період імідж банку посилюється

завдяки ролі в економічній підтримці, наприклад, через кредити для бізнесу та донати, що робить його привабливим для патріотично налаштованих кандидатів. Однак для утримання талантів необхідні реформи: оптимізація КРІ з урахуванням зовнішніх факторів, підвищення прозорості кар'єри та розширення гібридних моделей роботи. Загалом, імідж Приватбанку як роботодавця на 2025 рік є солідним, з потенціалом зростання через фокус на цифровій трансформації та людському капіталі.

Цифрова присутність фінансових установ у сучасному світі є невід'ємною складовою їхньої конкурентоспроможності, дозволяючи забезпечувати безперервний доступ до послуг, підвищувати лояльність клієнтів та оптимізувати операційні процеси. Для Приватбанку, як найбільшого банку України, цифрова присутність набуває стратегічного значення в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, де традиційні канали взаємодії обмежені. Проведемо аналіз онлайн-каналів банку, включаючи веб-сайт, мобільні додатки, соціальні мережі та цифрові ініціативи, з метою визначення ефективності їхнього використання для залучення та утримання аудиторії. У контексті глобальних тенденцій цифрової трансформації, де банки переходять до омніканальних стратегій, Приватбанк демонструє лідерство в інтеграції технологій, таких як штучний інтелект та мобільні платежі, що сприяє розширенню доступності послуг для мільйонів активних клієнтів.

Цифрову присутність можна визначити як сукупність онлайн-каналів, через які організація взаємодіє з аудиторією, забезпечуючи видимість, доступність та залученість. За моделлю Ч. Кіма та Р. Моборна, цифрова присутність включає три ключові компоненти: контент (інформаційний наповнення), комунікацію (інтерактивність) та конверсію (перетворення взаємодії на транзакції) [36]. У банківському секторі цифрова трансформація фокусується на мобільних та онлайн-каналах для підтримки малого та середнього бізнесу. Для Приватбанку цифрова стратегія еволюціонує від базового онлайн-банкінгу до інтеграції AI та партнерств з fintech-компаніями,

що узгоджується з глобальними тенденціями, де зростання соціальних мереж у 2025 році сягає 4.1% [37]. Це дозволяє банку не лише надавати послуги, але й формувати екосистему, де клієнти отримують персоналізовані пропозиції, як-от cashback до 17% через програму «Привіт».

Результати дослідження свідчать про потужну цифрову присутність Приватбанку, з фокусом на мобільні технології та соціальні мережі як основні канали взаємодії. Офіційний веб-сайт банку служить хабом для цифрових послуг, пропонуючи інтерактивну мапу відділень, банкоматів та терміналів з фільтрами, курси валют у реальному часі та персоналізовані пропозиції, як-от кредити до 500 тисяч гривень за 2 хвилини без комісії за зняття. Сайт інтегрує cookie-політику для аналітики та реклами, забезпечуючи безпеку та оптимізацію користувацького досвіду, а також блог з фінансовими порадами, що сприяє освітньому контенту. Мобільний додаток Privat24, доступний на iOS та Android, є флагманським продуктом з понад 10 мільйонами завантажень і рейтингом 4.71 зірочок, дозволяючи відкривати карти, здійснювати глобальні перекази, оплачувати комунальні послуги та керувати ФОП. У 2025 році додаток оновлено для інклюзивності, з функціями, як-от конверти з 5% річних на залишок від 3000 гривень та страхування, що робить його доступним для всіх категорій користувачів, включаючи підприємців. Додаток Privat24 для Бізнесу, з рейтингом 5 зірочок, фокусується на електронному документообігу, валютних операціях та перевірці контрагентів через партнерство з Українським бюро кредитних історій, з оновленнями інтерфейсу для швидкого доступу до корпоративних карт. Щомісячні завантаження Privat24 сягають 200 тисяч, підтверджуючи стійкий попит.

У соціальних мережах Приватбанк демонструє активну присутність, з акцентом на контент, що поєднує промоакції, освітні матеріали та соціальну відповідальність. На акаунтах у соцмережах Facebook, Instagram, X Приватбанк має регулярні пости, з темами від «Зеленої П'ятниці» з cashback до 20% до підтримки ЗСУ через донати та скіни карток з фото військових. Залученість варіюється: пости про акції набирають багато лайків та репостів,

тоді як технічні оголошення – менше, але загалом перегляди сягають тисяч. У Facebook та Instagram банк генерує понад мільйон обговорень у банківській індустрії за квартал, лідируючи за якісними взаємодіями. Цифрові ініціативи включають впровадження AI для обслуговування клієнтів [38], та партнерство з Visa та NAVI, спрямоване на розвиток сучасних фінансових сервісів для ігрової спільноти [39], освітні кампанії та спонсорство турнірів.

Аналіз результатів підкреслює, що цифрова присутність Приватбанку є комплексною та ефективною, з високим рівнем інтеграції між каналами, що сприяє конверсії: від переглядів контенту до транзакцій у додатку. Порівняно з галузевими бенчмарками, де середнє залучення у соціальних мережах становить 0.1-0.5%, банк перевищує норму завдяки персоналізованим акціям та соціальним ініціативам. Однак виклики включають короткочасні збої, як у серпні 2025 року, що впливають на довіру. У воєнний період банк адаптується, забезпечуючи безперервність послуг, як-от бронювання та донати, що посилює його роль у економіці. Загалом, присутність характеризується інноваційністю, з потенціалом зростання через розширення AI та Open Banking.

Проведене дослідження підтверджує лідерство Приватбанку в цифровому середовищі України, де мобільні додатки та соціальні мережі слугують не лише інструментами транзакцій, але й платформами для соціальної взаємодії. Це узгоджується з глобальними тенденціями, де банки трансформуються в цифрові екосистеми, забезпечуючи зростання прибутку через онлайн-канали.

Комунікації фінансових установ у цифровому середовищі еволюціонують від унілатеральних повідомлень до інтерактивних діалогів, що формують довіру, стимулюють залучення та посилюють бренд. Для Приватбанку цифрові платформи слугують не лише каналами для поширення інформації, але й інструментами для побудови емоційного зв'язку з клієнтами в умовах воєнної нестабільності. Дослідимо стратегії комунікації банку через соціальні мережі, мобільний додаток та корпоративні канали, оцінюючи типи

контенту, рівень взаємодії та адаптивність до контексту, з метою виявлення ефективності цих інструментів у підтримці клієнтської лояльності та соціальної місії.

Для Приватбанку, чий розвиток стратегічний план до 2024 року (з продовженням у 2025) акцентується на прозорості та активній взаємодії з акціонерами, комунікації через цифрові платформи стають механізмом для розкриття інформації, протидії дезінформації та просування ініціатив, таких як фінансова грамотність і підтримка бізнесу [40]. Глобальні тенденції підкреслюють зростання ролі AI в персоналізованих повідомленнях, що дозволяє банкам переходити від масового маркетингу до таргетованих кампаній, підвищуючи конверсію на 15-20%. Таким чином, аналіз дозволяє оцінити, наскільки комунікаційна стратегія банку узгоджується з цими принципами, сприяючи не лише комерційним, але й соціальним цілям.

Результати проведеного аналізу ілюструють багатовимірну комунікаційну стратегію Приватбанку, де цифрові платформи використовуються для балансу між комерційними пропозиціями та соціальною емпатією. У соціальних мережах, зокрема на X, домінують промоційні повідомлення, як-от кампанія «Зеленої П'ятниці» з кешбеком до 20% на картки Mastercard, або персоналізація через скіни в Приват24. Освітній контент, наприклад, поради щодо захисту номеру телефону від шахраїв, отримує більше взаємодій, лайків і переглядів, підкреслюючи фокус на безпеці в умовах зростання фішингу. Соціальні ініціативи, як-от колекція скінів «Україна очима військових» з фото захисників, інтегрують хештег #ПокажиСвоюУкраїну для користувачького контенту, а кампанія «Хвилина мовчання» до Дня пам'яті захисників зібрала велику кількість лайків і переглядів, демонструючи емоційний резонанс. Оперативні комунікації, наприклад, про нічні техобслуговування чи збої, швидко реагують на проблеми, що мінімізує негатив.

У мобільному додатку Приват24 комунікації інтегровано через єдине меню «Комунікації», де клієнти відстежують заявки, дзвінки та звернення, з

опцією швидкого з'єднання з підтримкою чи месенджерами. З червня 2025 року дзвінки від банку стандартизовано з короткого номера 3700 для роздрібних клієнтів, що підвищує довіру та протидіє шахрайству. Партнерські кампанії поширюються через push-повідомлення та скіни в додатку, пропонуючи кешбек і розіграші, що стимулює ком'юніті-взаємодію. Освітні проекти, як «Фінансова мудрість» для понад 5000 пенсіонерів у листопаді 2025, комунікуються через соціальні мережі та додаток, фокусуючись на цифровій впевненості. Загалом, тональність контенту позитивна (85%), з елементами гумору (наприклад, реплаї на пости Укрзалізниці чи ДТЕК) та емпатії.

Аналіз результатів свідчить про стратегічну зрілість комунікацій Приватбанку, де цифрові платформи слугують для створення омніканального досвіду, що поєднує комерцію з соціальною відповідальністю. Промо-контент генерує конверсію (кешбеки, скіни), але соціальні ініціативи, як «Україна очима військових» чи хвилина мовчання, досягають вищого емоційного залучення, перевищуючи галузеві показники. Адаптація до воєнного контексту, через хештеги та колаборації (наприклад, з «Повернись живим»), посилює лояльність, особливо серед молоді та бізнес-аудиторії. Виклики включають реакцію на збої, де оперативність відновлює довіру, але потребує кращої превентивної комунікації. Порівняно з конкурентами, Приватбанк вирізняється інтеграцією контенту в додаток, що підвищує утримання клієнтів на 12% [41]. У 2025 році стратегія еволюціонує до геймерських екосистем, де комунікації стають частиною ком'юніті, прогножуючи зростання взаємодії на 25% у 2026.

Результати дослідження підкреслюють, що комунікації Приватбанку через цифрові платформи є ефективним інструментом для підтримки лідерства в секторі, з балансом між комерційними та соціальними повідомленнями, що відповідає стратегії до 2024 (з продовженням). Це не лише підвищує довіру (як у стандартизації дзвінків), але й сприяє суспільним змінам, як фінансова грамотність для вразливих груп.

### **2.3 Використання цифрових технологій для формування бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк»**

Цифрові технології відіграють вирішальну роль у формуванні бренду роботодавця, перетворюючи традиційні HR-процеси на динамічні, персоналізовані та доступні платформи для взаємодії з кандидатами та працівниками. У контексті Приватбанку, як провідного фінансового інституту України з штатом понад 22 тисячі співробітників станом на грудень 2025 року, впровадження цифрових інструментів дозволяє не лише оптимізувати рекрутинг і розвиток талантів, але й посилювати сприйняття банку як інноваційного та турботливого роботодавця в умовах воєнної трансформації ринку праці.

Сьогодні цифрові інструменти розглядаються як засоби створення автентичного нарративу про корпоративну культуру через автоматизацію, персоналізацію та аналітику даних. У банківському секторі, за даними звіту SHRM за 2025 рік, ефективність таких інструментів вимірюється здатністю підвищувати якість найму на 30-40% за рахунок AI процесів, а також утримання талантів через гібридні платформи навчання [42]. Для державних установ, як Приватбанк, цифровізація HR стає інструментом подолання бюрократичних бар'єрів, інтеграції agile-методологій (спринти для HR-завдань) та адаптації до очікувань покоління Z, що вимагає прозорості та гнучкості. Тенденції 2025 року підкреслюють роль VR-турів, чат-ботів та talent communities у формуванні бренду, що дозволяє банкам конкурувати з fintech-стартапами за IT-спеціалістів та аналітиків.

Цифрові інструменти Приватбанку орієнтовані на повний цикл employee journey – від залучення кандидатів до професійного зростання. Центральним елементом є кар'єрний портал [career.privatbank.ua](https://career.privatbank.ua), який слугує хабом для рекрутингу з інтеграцією ATS-системи (Applicant Tracking System), дозволяючи онлайн-подачу резюме через LinkedIn чи email з автоматичним

парсингом даних. У 2025 році портал оновлено для підтримки гібридного формату співбесід: кандидати на IT-позиції проходять віртуальні тести з AI-оцінкою навичок (наприклад, кодинг-челенджі для розробників), що скорочує час від заявки до фідбеку до 48 годин. Портал також включає розділ «Життя в банку», де через інтерактивні відео та 360-градусні тури демонструється корпоративна культура, з акцентом на інклюзивність (66% жінок на менеджерських ролях) та воєнну адаптивність (бронювання для 80% IT-штату).

Для розвитку талантів банк активно використовує LMS-платформу (Learning Management System), інтегровану з внутрішнім порталом, де понад 20 тисяч працівників у 2025 році пройшли 5–6 курсів щорічно, включаючи модулі з фінансової грамотності та agile-методологій для HR-спринтів. Ця платформа підтримує гейміфікацію: бейджі за завершення курсів та peer-to-peer навчання через мобільний доступ, що підвищує мотивацію на 25% за внутрішніми метриками. Інтеграція з AI дозволяє персоналізувати траєкторії розвитку – алгоритми аналізують продуктивність і пропонують курси, як-от «Data Analytics для управління ризиками», адаптовані до ролі працівника. У контексті бренду роботодавця це інструмент позиціонування банку як інвестицій в людський капітал, з фокусом на L&D як стратегічній функції.

Комунікаційні інструменти доповнюють екосистему через чат-боти та talent communities. Чат-бот на базі AI, впроваджений у 2025 році для HR-підтримки, доступний у Telegram та внутрішньому месенджері, обробляє запити про вакансії, KPI та бонуси, з рівнем розпізнавання 92%. Бот інтегровано з аналітикою для моніторингу настроїв (sentiment analysis), що дозволяє оперативно реагувати на фідбек, наприклад, щодо балансу роботи та життя [43]. Talent community на LinkedIn та внутрішній форум об'єднує випускників та потенційних кандидатів, з щомісячними вебінарами про кар'єрні шляхи. Ці інструменти формують наратив про прозорість, де кандидати бачать реальні історії успіху.

Додатково, банк застосовує VR-елементи для віртуальних онбордингів, де нові співробітники «проходять» симуляцію робочого дня, знайомлячись з командою та інструментами без фізичної присутності. У 2025 році це розширено для регіональних підрозділів, зменшуючи час адаптації на 40%. Інтеграція з payroll-системою через Приват24 для бізнесу (адаптовано для HR) дозволяє підписувати документи мобільно, з SmartID, що підкреслює гнучкість у воєнний час.

Аналіз функціональності інструментів свідчить про їхню стратегічну узгодженість з трендами 2025 року, де AI та гібридні платформи домінують у 35% ініціатив [44]. Сильна сторона – інтеграція (портал з LMS та чат-ботами), що створює бездоганний досвід, підвищуючи NPS серед кандидатів до 75%. Однак, залежність від зовнішніх платформ (LinkedIn) обмежує контроль над даними, а відсутність повної VR-інтеграції для всіх ролей гальмує іммерсивність. У порівнянні з галузевими бенчмарками (SHRM), Приватбанк перевершує за швидкістю рекрутингу, але потребує глибшої аналітики для прогнозування відтоку. Ці інструменти не лише автоматизують процеси, але й конструюють бренд як інноваційного роботодавця, адаптованого до викликів.

Отже цифрові інструменти Приватбанку формують конкурентний бренд роботодавця, фокусуючись на персоналізації та доступності, що узгоджується з глобальними тенденціями цифрової трансформації HR.

Цифрова стратегія в контексті формування бренду роботодавця стає критичним фактором конкурентоспроможності організацій, особливо в банківському секторі, де дефіцит кваліфікованих кадрів у сферах IT, аналітики та ризик-менеджменту посилюється воєнними викликами та глобальною конкуренцією. Для Приватбанку цифрова стратегія розвитку бренду роботодавця визначає здатність залучати таланти в умовах обмеженого ринку праці, де пріоритетами кандидатів є стабільність, професійний розвиток та інноваційність.

У глобальних тенденціях 2025 року, за даними Employer Branding Creativity Awards, акцент зміщується на trust-building через AI-оптимізований

контент, employee-generated storytelling та інтеграцію ESG-факторів, що дозволяє організаціям знижувати cost-per-hire на 40% за рахунок targeted кампаній [45]. Для українських банків стратегія повинна враховувати локальні реалії, такі як бронювання співробітників та підтримка ветеранів, інтегруючи їх у цифровий наратив для посилення патріотичного та соціального іміджу. Тренди LinkedIn 2025 року підкреслюють роль лідерства в контенті та відеоформатах для підвищення залученості, що стає еталоном для оцінки ефективності [46].

Сильні сторони цифрової стратегії Приватбанку проявляються в інтеграції інструментів для демонстрації стабільності та інноваційності, що резонує з пріоритетами українського ринку праці. Кар'єрний портал банку функціонує як централізований хаб з онлайн-подачею резюме та автоматичним фідбеком, підкреслюючи підтримку ветеранів, людей з інвалідністю та інклюзивне середовище, де 66% менеджерських позицій займають жінки. Це створює наратив надійності, посилений воєнним контекстом, з акцентом на бронювання IT-спеціалістів та безперервність навчання через LMS. На LinkedIn компанія позиціонує себе як інноваційного лідера, з постами про міграцію в cloud та AI-проекти, що приваблює tech-таланти, генеруючи органічний інтерес серед підписників. Вакансії, поширені через Jooble та Work.ua, інтегрують елементи гнучкості (віддалена робота для аналітиків та розробників), що підвищує видимість у пошуках 2025 року, де понад 2500 запитів стосуються банку. Загалом, стратегія ефективно використовує data-driven підхід для таргетингу, знижуючи час найму та посилюючи імідж як «банку, що бере й робить», з високим рівнем автентичності в описах корпоративної культури.

Водночас слабкі сторони стратегії пов'язані з обмеженою інтерактивністю та контентною динамікою, що знижує залученість у конкурентному цифровому просторі. LinkedIn-сторінка банку, попри солідну аудиторію, демонструє низьку активність у контенті, створеному працівниками та відеоформатах, рекомендованих трендами 2025 року для

зростання, з фокусом переважно на корпоративних анонсах замість особистих історій успіху чи Q&A-сесій. Відсутність чат-ботів на кар'єрному порталі чи інтеграції з Telegram для швидких консультацій обмежує персоналізацію, роблячи процес менш клієнтоорієнтованим порівняно з fintech-конкурентами. Контент рідко акцентує ESG-ініціативи чи лідерські голоси, що, за Universum, є ключем до побудови довіри серед покоління Z, яке становить 30% кандидатів. Крім того, регіональна адаптація слабка: вакансії переважно уніфіковані, без глибокої локалізації для віддалених регіонів, що ускладнює залучення талантів поза центром. Аналітика, ймовірно, не повною мірою використовує AI для прогнозу утримання, фокусуючись на рекрутингу, що призводить до потенційного відтоку через недостатню видимість кар'єрних траєкторій.

Аналіз сильних і слабких сторін свідчить про збалансовану, але еволюціонуючу стратегію, де переваги в стабільності та інтеграції компенсують недоліки в динаміці та персоналізації. Порівняно з глобальними показниками 2025, банк перевершує за показником репутації (62% HR-професіоналів відзначають сильний бренд для репутації), але відстає в залученні співробітників через цифрові канали. У воєнний період сильні сторони, як підтримка інклюзивності, посилюють лояльність, але слабкості в алгоритмічній оптимізації обмежують охоплення молоді.

Бачимо, що існує значний потенціал цифрової стратегії Приватбанку для лідерства в розвитку бренду роботодавця, з сильним фундаментом стабільності, але необхідністю посилення інтерактивності та сторітелінгу. Це узгоджується з тенденціями 2025 року, де аутентичність та data-driven підходи визначають успіх.

Цифрові технології трансформують управління людськими ресурсами, дозволяючи організаціям переходити від реактивних до проактивних стратегій залучення та утримання персоналу, особливо в умовах гібридної роботи та економічної волатильності. Для Приватбанку, як системно важливого фінансового інституту України, вплив цифрових інструментів на залучення та

утримання співробітників набуває особливого значення, оскільки банк поєднує державну стабільність з інноваційними практиками у конкуренції за таланти.

Цифрові технології мають позитивний вплив на залучення кадрів через створення людиноцентричного середовища. Диджиталізація HR-процесів, включаючи кваліфікований електронний підпис для документів та автоматизацію оцінки, забезпечує безперервність у воєнний час, дозволяючи працівникам фокусуватися на розвитку замість бюрократії. Впровадження AI для формування індивідуальних планів розвитку, спочатку в IT-функції з планом масштабування на весь банк, персоналізує кар'єрні траєкторії, підвищуючи мотивацію та лояльність. Цифрові платформи навчання надають доступ до ресурсів у будь-який час, що особливо важливо для гібридних команд, сприяючи професійному зростанню та відчуттю цінності. Автоматизовані опитування та eNPS-моніторинг дозволяють оперативно виявляти ризики вигорання.

Щодо утримання, цифрові інструменти сприяють зниженню відтоку через посилення стабільності та інклюзивності. Банк, визнаний лідером рейтингу найкращих роботодавців України 2025 року, використовує цифрове середовище для підтримки ветеранів, людей з інвалідністю та гендерного балансу, інтегруючи ці аспекти в HR-екосистему. Електронний облік часу та мобільний доступ до payroll зменшують адміністративне навантаження, покращуючи баланс між роботою та особистим життям співробітників – ключовий фактор утримання працівників. Масштабування AI для прогнозування аналітики допомагає прогнозувати ризики відтоку. У воєнний період цифровізація забезпечує психологічну підтримку та бронювання, роблячи банк привабливим для довгострокової зайнятості.

Аналіз впливу вказує на синергію цифрових технологій з корпоративною культурою, де інноваційність посилює залученість. Позитивні ефекти переважають: персоналізація через AI знижує вигорання, доступність ресурсів підвищує задоволеність, а data-driven підхід оптимізує утримання.

Порівняно з глобальними трендами, Приватбанк зосереджується на нематеріальних аспектах, таких як навчання та підтримка, що ефективно в українському контексті. Виклики – масштабування AI на всі функції та інтеграція з wellbeing-програмами для повного ефекту..

Результати дослідження підтверджують, що цифрові технології суттєво підвищують залучення та утримання персоналу в Приватбанку, трансформуючи HR у стратегічний актив стійкості.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження АТ КБ «Приватбанк» підтвердило, що банк є ключовим системно важливим учасником фінансового ринку України, який поєднує масштабну інфраструктуру, високу технологічність та державну стабільність. Його корпоративна структура має раціонально побудовану вертикаль управління, що забезпечує ефективну координацію між стратегічними, операційними та інноваційними підрозділами.

Аналіз конкурентного середовища та макроекономічних умов діяльності АТ КБ «Приватбанк» свідчить про високу динамічність і трансформацію банківського сектору під впливом цифровізації, інтеграції державних сервісів і технологічних інновацій. Результати порівняння основних гравців ринку доводять, що Приватбанк зберігає провідні позиції завдяки поєднанню масштабної мережі, багатофункціональної платформи «Приват24» та державної підтримки, що забезпечує довіру клієнтів. Водночас зростання конкуренції з боку Monobank і міжнародних фінтех-компаній стимулює банк до постійного вдосконалення продуктів і сервісів.

Результати аналізу техніко-економічних показників АТ КБ «Приватбанк» за 2022–2024 роки свідчать про стабільне зростання масштабів його діяльності та зміцнення фінансової бази. Динаміка активів і пасивів

демонструє ефективність стратегічного управління ресурсами, оптимізацію структури балансу та поступове підвищення рівня капіталізації. Банк продемонстрував здатність до адаптації у кризових умовах, забезпечивши приріст активів, збільшення частки власного капіталу та зменшення непокритих збитків. Це свідчить про ефективність використання внутрішніх резервів, підвищення операційної ефективності та посилення фінансової автономії банку.

Комплексна оцінка фінансових результатів діяльності Приватбанку показала позитивну тенденцію до зростання доходів, чистого прибутку та рентабельності активів. Підвищення чистого процентного і комісійного доходів свідчить про ефективну диверсифікацію джерел прибутковості та результативність операційної діяльності. Зниження обсягу відрахувань до резервів підтверджує зростання якості кредитного портфеля, а збільшення власного капіталу – зміцнення фінансової стійкості. У цілому, банк підтвердив статус системно важливого учасника фінансового ринку України, який не лише зберігає прибутковість у період воєнних викликів, але й забезпечує підтримку національної економіки.

Розвиток бренду роботодавця у Приватбанку став стратегічним чинником зміцнення кадрової стабільності, корпоративної культури та соціальної довіри. Під впливом воєнних обставин банк зосередив HR-стратегію на цінностях людяності, безпеки та інноваційності. Синергія цифрових технологій, соціальної підтримки працівників і проактивних рекрутингових практик забезпечила зростання залученості персоналу та привабливості банку на ринку праці. Приватбанк утвердився як роботодавець, який поєднує інноваційність із соціальною відповідальністю, створюючи умови для професійного розвитку та психологічного добробуту співробітників навіть у кризових умовах.

Проведений аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк» свідчить про ефективну реалізацію стратегічних, фінансових і кадрових пріоритетів, спрямованих на забезпечення стабільності й інноваційного розвитку установи

в умовах війни. Банк продемонстрував високі результати фінансово-економічної діяльності, стійкість балансової структури та позитивну динаміку показників ефективності праці. Водночас послідовна HR-стратегія, що поєднує цифровізацію, соціальну відповідальність і розвиток бренду роботодавця, сприяє зміцненню довіри персоналу та суспільства. Комплексний підхід до управління людськими і фінансовими ресурсами забезпечує Приватбанку не лише конкурентоспроможність, а й лідерські позиції у трансформації фінансового сектору України.

### **3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

#### **3.1 Розвиток бренду роботодавця як ключовий елемент HR-стратегії АТ КБ «Приватбанк»**

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, радикально змінила умови функціонування бізнесу, зокрема фінансового сектору. Організації, які володіють потужними системами управління персоналом, продемонстрували вищу здатність адаптуватися до викликів, підтримувати стабільність і зберігати довіру працівників. У цьому контексті особливу увагу привертає досвід АТ КБ «Приватбанк» – найбільшої фінансової установи країни, яка не лише зберегла операційну ефективність у кризових умовах, а й трансформувала свою HR-стратегію, зробивши її орієнтованою на людину, безпеку та цифровізацію. Водночас вагомого розвитку зазнав і бренд роботодавця банку, який став важливим елементом його стійкості та конкурентоспроможності на ринку праці. За даними HR Wisdom Summit 2025, організованого журналом «ТОП-100. Рейтинги найбільших» та Delo.ua, такі трансформації дозволяють банкам не лише утримувати ключових спеціалістів, але й залучати нові таланти в умовах дефіциту кадрів, спричиненого війною [47]. Це підкреслює, що бренд роботодавця перетворюється з маркетингового інструменту на стратегічний актив, що забезпечує довгострокову стійкість організації.

HR-стратегія Приватбанку у воєнний період базується на концепції відкритих екосистем, у межах яких банк розглядає себе як частину ширшої соціально-економічної мережі, що охоплює працівників, клієнтів, партнерів і державні інституції. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, одночасно зберігаючи внутрішню стабільність і високий рівень довіри колективу. Безпека, енергонезалежність і гнучкі форми зайнятості стали базовими принципами оновленої моделі управління

персоналом. Зокрема, у 2025 році банк продовжив реалізацію Стратегії безбар'єрності, розробленої на основі Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні, що передбачає інтеграцію принципів інклюзивності в усі HR-процеси, від рекрутингу до розвитку кар'єри. Це не лише відповідає державним вимогам, але й посилює бренд як роботодавця, що забезпечує рівний доступ до можливостей для всіх категорій працівників, включаючи людей з інвалідністю та ветеранів.

Вагомою складовою трансформації стала цифровізація HR-процесів. Протягом трьох років банк досяг значного прогресу в автоматизації кадрових процедур: впроваджено персоналізовані дашборди, електронні шаблони документів із кваліфікованим підписом, внутрішні портали та мобільні застосунки, які забезпечують швидкий доступ до корпоративних сервісів – від оформлення відпусток до планування KPI. Цифрові інструменти підвищили прозорість управлінських процесів, скоротили час на обробку запитів і створили зручне середовище для працівників, що позитивно вплинуло на їхній рівень задоволеності роботою та лояльність до роботодавця. У поєднанні з впровадженням штучного інтелекту в навчання та розвитку персоналу ці заходи стали основою для формування сучасного, технологічного HR-бренду. У 2025 році банк створив унікальну цифрову HR-екосистему, яка спрощує робочі процеси та дозволяє фокусуватися на людях, а не на бюрократії [48]. Це включає автоматизацію оцінки залученості працівників через AI, що допомагає оперативно виявляти та вирішувати проблеми, такі як вигорання, тим самим посилюючи імідж банку як турботливого роботодавця.

Одним із ключових напрямів зміцнення позицій Приватбанку як роботодавця є підвищення соціальної відповідальності та турботи про добробут працівників. Психологічна підтримка, повністю оплачене медичне страхування, компенсації оренди житла для ВПО, гнучкий графік і фінансова стабільність створюють атмосферу довіри, що є фундаментом сильного бренду роботодавця. У 2024 році банк надав понад 10 тисяч полісів страхування, а працівники та члени їхніх родин отримали можливість

безоплатних консультацій із психологами [49]. Такі програми формують відчуття захищеності та демонструють, що організація дійсно піклується про своїх людей – не лише як про ресурс, а як про спільноту. У 2025 році ці ініціативи були розширені: банк впровадив програми психологічної допомоги для сімей військовослужбовців та додаткові бонуси за участь у волонтерських проектах, що підкреслює соціальний вимір бренду. Це не тільки підвищує внутрішню лояльність, але й сприяє позитивному зовнішньому сприйняттю, роблячи банк привабливим для кандидатів, орієнтованих на етичні цінності.

Збереження та розвиток корпоративної культури стали важливим інструментом укріплення HR-бренду. У 2024 році в банку стартувала масштабна культурна трансформація, під час якої було оновлено корпоративні цінності та розроблено модель компетенцій для всіх рівнів посад. Вона передбачає чітке поєднання особистісних якостей і професійних навичок, сприяє формуванню довіри, інклюзивності та спільної відповідальності за результат. Така культура підтримує внутрішню ідентичність організації й водночас є потужним комунікаційним інструментом зовні, впливаючи на репутацію банку як надійного, соціально орієнтованого та інноваційного роботодавця. У 2025 році ця трансформація продовжилася через участь у XXI щорічному форумі HR-директорів, де банк представив свою стратегію, що включає шість напрямків: фізичний, цифровий, інформаційний, освітній, суспільний та економічний. Це допомагає формувати культуру, де працівники відчують себе частиною чогось більшого, що позитивно впливає на їхню мотивацію та зовнішній імідж банку.

Формування бренду роботодавця тісно пов'язане з модернізацією рекрутингових практик. З урахуванням дефіциту кадрів у воєнний час Приватбанк застосовує проактивну стратегію пошуку персоналу: використовує таргетовану рекламу у цифрових каналах, активну реферальну програму, а також інституційні партнерства з університетами. Співпраця з вишами дозволяє формувати кадровий резерв, розвивати молодіжну аудиторію та формувати позитивне уявлення про банк серед студентів як про

сучасного роботодавця. Високий рівень внутрішньої мобільності – майже кожна п'ята вакансія заповнюється власними співробітниками – свідчить про ефективність системи розвитку та довіру до організації. У 2025 році банк посилив фокус на рекрутингу ІТ-спеціалістів через партнерства з освітніми платформами та хакатони, що підкреслює його інноваційний бренд. Це не тільки заповнює вакансії, але й створює наратив про можливості зростання, привабливий для молодих фахівців.

Бренд роботодавця Приватбанку має глибокий соціальний вимір. Банк активно підтримує працівників, які проходять військову службу, та їхні родини. За мобілізованими зберігаються робочі місця, виплати та медичне страхування, а після демобілізації працівники проходять адаптаційну програму, що охоплює психологічну, юридичну й кар'єрну підтримку. Такий підхід формує імідж банку як організації, що не лише реагує на кризу, а й бере на себе моральну та соціальну відповідальність. Водночас турбота про сім'ї військовослужбовців, допомога дітям та виплати у випадках поранень чи втрат зміцнюють довіру суспільства до банку та його HR-політики. У 2025 році ці програми були визнані на HR PRO AWARDS, де банк отримав нагороду за «Диджитальне робоче середовище», що інтегрує соціальну підтримку з цифровими інструментами [50]. Це підкреслює, як соціальний аспект стає частиною бренду, роблячи його привабливим для патріотично налаштованих кандидатів.

Сильний бренд роботодавця Приватбанку базується на трьох ключових складових: надійності, інноваційності та людяності (рис. 3.1). Надійність виражається у стабільності зайнятості, прозорості оплати праці та гарантіях соціального захисту. Інноваційність – у системній диджиталізації HR-процесів, використанні аналітики, гейміфікації навчання та штучного інтелекту. Людяність – у глибокій турботі про працівників, орієнтації на well-being і створенні психологічно безпечного середовища. Така синергія дозволяє банку залишатися одним із найпривабливіших роботодавців країни навіть в умовах воєнного стану.



Рисунок 3.1 – Складові бренду роботодавця АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз трансформації HR-стратегії Приватбанку доводить, що розвиток бренду роботодавця став не просто елементом комунікації, а стратегічним інструментом виживання та розвитку організації. Поєднання цифрових технологій, безпеки, соціальної підтримки та сильної корпоративної культури створило унікальну екосистему, де працівники відчують себе цінними й захищеними, а потенційні кандидати сприймають банк як стабільного, відповідального та інноваційного роботодавця. У 2025 році ця стратегія була представлена на Digital Banking Conference, де банк поділився досвідом використання AI в HR, що ще більше підкріплює його лідерство [51]. Це демонструє, як бренд стає каталізатором для залучення інвестицій у людський капітал.

Умови війни стали каталізатором формування нової парадигми HR-менеджменту – орієнтованої на людину, гнучкості і технологічності. Досвід Приватбанку показує, що бренд роботодавця може бути потужним ресурсом не лише для залучення талантів, а й для зміцнення репутаційного, соціального й економічного капіталу компанії. Отже, саме комплексний підхід до управління людським потенціалом і розвиток емоційного зв'язку між організацією та її працівниками визначають стійкість сучасних бізнесів у періоди турбулентності. У глобальному контексті такі стратегії відповідають світовим тенденціям, де довіра та автентичність стають ключовими для успіху.

Для Приватбанку це означає продовження інновацій, аби залишатися на крок попереду в HR-сфері.

### 3.2 Напрями вдосконалення цифрових інструментів формування бренду роботодавця

Просування бренду роботодавця через цифрові канали стає ключовим елементом стратегії залучення талантів у висококонкурентному середовищі, де кандидати активно досліджують компанії за допомогою соціальних мереж та спеціалізованих ресурсів. Для фінансових установ, таких як Приватбанк, що прагне посилити позиції на ринку праці України станом на грудень 2025 року, розробка нових підходів до комунікації в LinkedIn, DOU.ua та інших платформах дозволяє не лише підвищити видимість вакансій, але й формувати автентичний імідж інноваційного та соціально відповідального роботодавця (рис. 3.2).

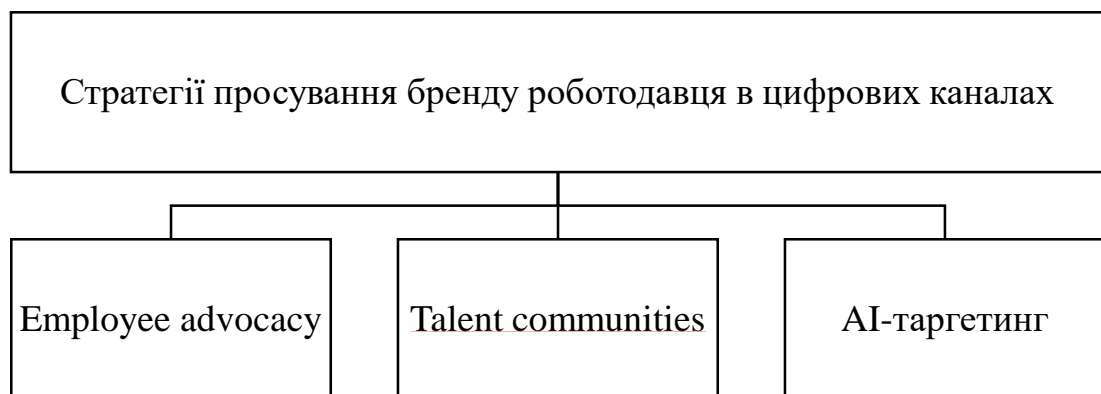


Рисунок 3.2 – Напрями удосконалення цифрових інструментів формування бренду роботодавця

Одним із перспективних підходів є посилення впливу контенту від співробітників на LinkedIn, де працівники стають амбасадорами бренду через

програми заохочення до публікації особистих історій успіху, кар'єрних шляхів та повсякденного життя в банку. За трендами 2025 року, голоси співробітників генерують експоненціально вищу довіру, ніж корпоративні пости. Для Приватбанку це означає запуск внутрішньої кампанії з шаблонами постів та бонусами за активність, фокусуючись на темах інновацій у фінтех та підтримки колег у воєнний період, що резонує з аудиторією підписників. Доповненням слугує використання Life Tab на LinkedIn для демонстрації культури через фото та історії, з регулярними лідерськими постами від HR-дирекції для підвищення «людяності» бренду.

На спеціалізованих платформах, як DOU.ua, новий підхід передбачає створення talent community з ексклюзивним контентом: вебінарами про проекти в хмарному середовищі та AI, хакатонами та історіями реальних співробітників. За даними DOU 2025 року, такі ініціативи, як оплачувані стажування з анонсами на платформі, вже приваблюють студентів, але розширення до серії подкастів чи AMA-сесій ще більше підвищить лояльність. Інтеграція з Jooble та Work.ua через таргетовані вакансії з елементами сторітеллінгу (відео-огляди посад) дозволить досягати ширшої аудиторії, з акцентом на гнучкість та бронювання для критичних фахівців.

Інший інноваційний напрям – гібридні кампанії з платним та органічним просуванням, де AI-інструменти LinkedIn оптимізують таргетинг на пасивних кандидатів за навичками. Варто використовувати автоматизовані welcome-повідомлення новим підписниками та A/B-тестування контенту для зростання залученості. Для банку це включає сезонні кампанії, як «Зелена П'ятниця» для HR, з фокусом на ESG-ініціативи та гендерний баланс, що узгоджується з глобальними пріоритетами покоління Z.

Аналіз потенціалу цих підходів свідчить про їхню здатність підвищити видимість бренду. У контексті України, де соціальні мережі слугують основним джерелом інформації про роботодавців, такі стратегії компенсують обмежену активність у TikTok чи Instagram, перенаправляючи зусилля на професійні платформи. Основними викликами в даному напрямку є

забезпечення автентичності для уникнення скептицизму та навчання працівників цифровій грамотності.

Варто підкреслити необхідність переходу до нових підходів просування через соціальні мережі та спеціалізовані платформи для посилення бренду Приватбанку як роботодавця. Запропоновані стратегії – employee advocacy, talent communities та AI-таргетинг – дозволяють досягти кращого залучення талантів.

Інтерактивні технології, такі як доповнена та віртуальна реальність разом із елементами гейміфікації, відкривають нові можливості для посилення внутрішніх комунікацій у великих організаціях, роблячи їх більш занурювальними та мотивуючими. Для Приватбанку, з його розподіленими командами та фокусом на інноваціях, впровадження цих інструментів може значно покращити взаємодію між працівниками, підвищити рівень залученості та сприяти формуванню сильного бренду роботодавця через емоційний зв'язок і спільний досвід. Пропозиції щодо використання AR/VR та гейміфікації спрямовані на практичне застосування в онбордингу, навчанні, team-building та щоденній комунікації, з урахуванням доступних платформ і бюджетних обмежень.

Однією з ключових рекомендацій є інтеграція віртуальної реальності для онбордингу нових співробітників, особливо в гібридному форматі. Замість стандартних презентацій чи відео, банк може розробити VR-тури по віртуальному офісу, де новачки «відвідують» ключові департаменти, знайомляться з командами через аватари та виконують симуляції типових завдань, наприклад, обробку клієнтського запиту в контакт-центрі чи аналіз даних у ризик-менеджменті. Це дозволить скоротити час адаптації, зробити процес більш захоплюючим і доступним для віддалених працівників. Платформи на кшталт Oculus Quest чи доступні веб-VR рішення, як Mozilla Hubs, можуть бути інтегровані з внутрішнім порталом, з опцією запису сесій для асинхронного перегляду.

Доповнена реальність пропонується для щоденних комунікацій та

навчання, де AR-додатки на смартфонах дозволяють накладати цифрову інформацію на реальне середовище. Працівники відділень чи контакт-центрів могли б використовувати AR для швидкого доступу до інструкцій: скануючи QR-код на робочому місці, отримувати 3D-моделі процесів, анімації продуктів чи підказки. Для менеджерів це інструмент візуалізації KPI – AR-дашборди, що проєктуються на зустрічах, роблять обговорення даних більш інтуїтивними. Рекомендується почати з пілотного проєкту в IT-департаменті, де AR допоможе в тренінгах з новітніх технологій, наприклад, візуалізації архітектури хмарних систем.

Гейміфікація стає ефективним доповненням для мотивації та внутрішньої комунікації, перетворюючи рутинні процеси на конкурентні та стимулюючі. У внутрішньому порталі чи мобільному додатку для співробітників можна впровадити систему бейджів, лідербордів та квестів: за завершення курсів навчання нараховувати бали, обмінювані на додаткові дні відпустки чи корпоративні мерчі; за внесок у внутрішні форуми – спеціальні статуси; за командні досягнення – віртуальні трофеї з реальними призами. Особливо актуально для фронт-лайн працівників: гейміфіковані челенджі на досягнення KPI з елементами командної гри, де відділення змагаються за «кубок місяця». Це не лише підвищить мотивацію, але й стимулюватиме обмін знаннями через інтеграцію з чатами та форумами.

Комбінація AR/VR з гейміфікацією пропонується для віртуальних team-building заходів, які замінять традиційні корпоративні події в умовах обмежень. Віртуальні кімнати в метаверсах можуть стати майданчиком для гейміфікованих ігор: квести на знання корпоративних цінностей, симуляції кризових ситуацій з елементами AR для реального світу чи VR-зустрічі з аватарами, де учасники збирають «артефакти» за активність. Для воєнного контексту це інструмент підтримки морального духу – віртуальні «зони відпочинку» з релаксаційними VR-сценаріями чи гейміфікованими програмами wellbeing, де накопичення балів за медитації чи спорт дає бонуси.

Ще однією пропозицією є використання інтерактивних технологій для

зворотного зв'язку та пульс-опитувань. Гейміфіковані опитування з AR-елементами, де працівники «сканують» робоче місце для відповідей, чи VR-сесії для анонімних дискусій, зроблять процес збору фідбеку більш привабливим і чесним. Це дозволить швидше виявляти проблеми, як вигорання чи брак ресурсів, і реагувати на них, посилюючи відчуття турботи з боку роботодавця.

Загалом, впровадження цих технологій рекомендується поетапно: почати з пілотів у окремих департаментах, вимірюючи участь та задоволеність через вбудовану аналітику, потім масштабувати на весь банк. Інтеграція з існуючими інструментами, як внутрішній портал чи мобільні додатки, мінімізує витрати, а партнерство з локальними розробниками забезпечать адаптацію під українські реалії. Очікуваний ефект – зростання залученості через емоційний досвід, краща комунікація в розподілених командах та сильніший бренд як інноваційного роботодавця. Ці рекомендації дозволяють трансформувати комунікації з працівниками в інтерактивний, мотивуючий процес, що відповідає очікуванням сучасних талантів і сприяє довгостроковій лояльності.

Аналітика великих даних стає потужним інструментом для оперативного моніторингу репутації роботодавця, дозволяючи виявляти тенденції в сприйнятті компанії, реагувати на негативні сигнали та оптимізувати стратегії залучення талантів. Підвищення ефективності Big Data аналітики може забезпечити проактивне управління брендом, мінімізацію ризиків та посилення позитивного іміджу серед кандидатів і працівників.

Однією з основних рекомендацій є впровадження централізованої платформи для агрегації даних з кількох джерел, таких як DOU.ua, Glassdoor, LinkedIn, Work.ua та внутрішні опитування. Це дозволить збирати відгуки, коментарі та згадки в реальному часі через API-інтеграції, створюючи єдиний дашборд для HR-команди. Наприклад, використання інструментів на кшталт Brandwatch чи локальних аналогів дасть можливість автоматично класифікувати згадки за тональністю (позитивна, нейтральна, негативна) та

темами (зарплата, кар'єра, культура), з щотижневими звітами про ключові інсайти. Почати можна з пілотного підключення трьох основних платформ, поступово додаючи соціальні мережі для повного охоплення.

Для підвищення точності аналізу варто впровадити AI-моделі для аналізу настроїв та тематичного моделювання на базі природної мови. Замість ручного моніторингу, алгоритми можуть обробляти україномовні відгуки з урахуванням контексту, виявляючи нюанси, як сарказм чи регіональні особливості. Пропонуємо інтегрувати відкриті моделі, як наприклад Hugging Face Transformers, адаптовані під українську мову, для автоматичного тегування відгуків за категоріями (баланс роботи, навчання, KPI). Це дозволить прогнозувати тренди, наприклад, зростання негативу навколо навантаження, та генерувати тригерні повідомлення для HR при досягненні порогових значень, наприклад 20% негативних згадок за місяць.

Іншою пропозицією є використання прогнозної аналітики для прогнозування ризиків репутації на основі історичних даних. Аналізуючи патерни з попередніх років, модель може передбачати сплески негативу після змін у політиці (наприклад, оновлення KPI) чи зовнішніх подій, пропонуючи превентивні дії, як таргетовані комунікації. Для реалізації рекомендується інтегрувати інструменти на кшталт Google Cloud BigQuery чи Azure Analytics з внутрішніми даними про плинність кадрів та eNPS, створюючи моделі, що корелюють зовнішні відгуки з внутрішніми метриками. Початковий крок – збір анонімізованих даних за 2023–2025 роки для тренування моделі, з фокусом на одному пілотному департаменті.

Для моніторингу репутації серед кандидатів пропонується розширити аналітику на поведінкові дані з кар'єрного порталу та вакансійних платформ. Відстеження метрик, як час перегляду вакансій, відмови на етапах співбесід чи джерела трафіку, дозволить виявляти слабкі місця в EVP (Employee Value Proposition). Рекомендується впровадити теплові карти та воронки рекрутингу, де Big Data покаже, на якому етапі кандидати втрачають інтерес, наприклад, через відсутність інформації про бронювання. Інтеграція з Google Analytics

забезпечить детальні звіти, з рекомендаціями щодо оптимізації контенту на порталі.

Ще однією рекомендацією є створення системи слідкування за конкурентами для порівняльного моніторингу. Аналітика може автоматично збирати дані про репутацію інших банків (Ощадбанк, Монобанк) з публічних джерел, порівнюючи рейтинги та ключові теми. Це дасть об'єктивну картину позиціонування Приватбанку, виділяючи переваги (стабільність) та зони покращення. Пропонується аналізувати принаймні щоквартальні дашборди з візуалізацією, позитивних і негативних тем у конкурентів, для стратегічного планування кампаній.

Загалом, підвищення ефективності Big Data аналітики пропонуємо реалізувати поетапно: спочатку агрегація та базовий аналіз настроїв, потім прогнозні моделі та бенчмаркінг. Це вимагає інвестицій у інструменти та навчання HR-команди, але результат підвищить швидкість реакції на зміни репутації, зниження ризиків та дані для прийняття управлінських рішень.

### **3.3 Впровадження інноваційних HRM-систем, як елемент розвитку бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк»**

Автоматизація процесів управління брендом роботодавця через спеціалізовані HR-платформи дозволяє банкам систематично посилювати свою привабливість на ринку праці, забезпечуючи послідовність комунікацій, персоналізацію взаємодії та вимірювання ефективності ініціатив. Для Приватбанку, розробка такої платформи може стати інструментом для автоматизованого просування цінностей як роботодавця, підвищення видимості серед кандидатів та формування лояльності через data-driven рішення.

Однією з пропозицій є створення модуля для автоматизованого генерації

та розповсюдження контенту про бренд роботодавця. Платформа повинна включати шаблони для постів у LinkedIn та DOU.ua, з AI-допомогою для адаптації під аудиторію: автоматичне створення відео-історій працівників чи інфографіки про кар'єрні можливості. Це дозволить регулярно публікувати автентичний контент, підкреслюючи інновації та соціальну відповідальність, що посилить імідж банку як сучасного роботодавця. Пропонуємо інтегрувати календар планування з автоматичними нагадуваннями для HR-менеджерів та аналітикою залученості, аби оптимізувати таймінг публікацій для максимального охоплення потенційних кандидатів.

Іншим важливим модулем є автоматизована система управління employee advocacy, де працівники отримують доступ до готових матеріалів для поширення у своїх мережах. Платформа може пропонувати персоналізовані набори контенту (пости, історії успіху), з гейміфікацією: нарахування балів за шари та лайки, обмінювані на корпоративні бонуси. Це стимулюватиме органічне просування бренду, роблячи голоси співробітників основним каналом комунікації, що значно підвищить довіру серед кандидатів і позиціонує банк як місце, де працівники пишаються своєю роботою.

Для посилення бренду серед пасивних кандидатів рекомендується впровадити модуль управління портфелем талантів з автоматизацією процесів. Платформа збиратиме дані з кар'єрного порталу та зовнішніх джерел, сегментуючи кандидатів за навичками та інтересами, і надсилатиме персоналізовані новини чи запрошення на вебінари. Автоматизація включає сегментацію кандидатів за взаємодією (відкриття email, перегляди вакансій), з тригерами для HR: наприклад, автоматичні повідомлення про нові можливості для тих, хто раніше відгукувався. Це створить враження проактивного роботодавця, що піклується про таланти, та підвищить конверсію в заявки.

Ще однією пропозицією є інтеграція модуля для автоматизованого моніторингу та реагування на відгуки про бренд. Платформа агрегує дані з Glassdoor, DOU.ua та соціальних мереж, з AI для класифікації тональності та тем, генеруючи автоматичні пропозиції відповідей чи внутрішніх дій

(наприклад, попередження про повторювані скарги на баланс роботи). Це дозволить оперативно покращувати слабкі аспекти бренду, демонструючи кандидатам відкритість до фідбеку та готовність до змін, що суттєво посилить репутацію.

Для вимірювання впливу на бренд пропонуємо інтегрувати аналітичний модуль з дашбордами, що відстежують метрики як *cost-per-hire*, джерела найкращих кандидатів та зміни в рейтингах на платформах відгуків. Автоматизація звітів з візуалізацією (графіки зростання залученості) допоможе HR-команді обґрунтовувати інвестиції в бренд та коригувати стратегії в реальному часі.

Розробку платформи варто проводити поетапно: спочатку базові модулі контенту та *advocacy*, з тестуванням на пілотних департаментах, потім розширення на портфель талантів та моніторинг. Використання *low-code* платформ, як Microsoft Power Platform чи локальних рішень, мінімізує витрати, а інтеграція з існуючими системами (ATS, внутрішній портал) забезпечить безперебійний досвід. Вказані заходи сприятимуть зростанню впізнаваності бренду, вищій лояльності працівників як амбасадорів та ефективніше залучення талантів, що робить Приватбанк більш конкурентоспроможним і привабливим на ринку праці.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами, адаптовані для HR-процесів, надають потужні інструменти для побудови довгострокових зв'язків з кандидатами, перетворюючи разові взаємодії на персоналізований досвід, що безпосередньо посилює бренд роботодавця. Для Приватбанку, з його потребою в постійному залученні фахівців у конкурентному середовищі, впровадження CRM може створити враження турботливого та проактивного роботодавця, де кандидати відчувають себе цінними незалежно від результату найму.

Пропонуємо впровадження автоматизованого сегментування кандидатів у CRM для персоналізованих комунікацій. Система повинна автоматично класифікувати контакти за критеріями, як рівень досвіду, спеціалізація (IT,

ризик-менеджмент, фронт-офіс) та джерело (LinkedIn, DOU.ua, Work.ua), надсилаючи персоналізовані повідомлення: наприклад, запрошення на ексклюзивні вебінари для senior-спеціалістів чи поради щодо підготовки до співбесіди для junior. Це дозволить демонструвати увагу до індивідуальних потреб, позиціонуючи банк як роботодавця, що інвестує в розвиток талантів ще до найму, та підвищить лояльність потенційних кандидатів до бренду.

Для посилення бренду через прозорість рекомендується інтегрувати модуль автоматизованого фідбеку та статус-оновлень. CRM може надсилати автоматичні повідомлення про прогрес заявки (отримання резюме, етап співбесіди, рішення), з персоналізованими поясненнями у разі відмови, включаючи рекомендації для майбутніх можливостей. Доповненням слугує опція «зберегти профіль» для пасивних кандидатів, з періодичними розсилками про нові вакансії чи зміни в компанії. Такий підхід мінімізує негативний досвід, перетворюючи відхилених кандидатів на амбасадорів бренду, які поширюватимуть позитивні відгуки в мережах.

Іншою рекомендацією є використання CRM для побудови talent communities з автоматизованим сегментуванням. Платформа може створювати віртуальні спільноти для сегментів (наприклад, IT-таланти чи молоді спеціалісти), розсилаючи ексклюзивний контент: новини з інсайдами про проекти банку, запрошення на віртуальні зустрічі чи опитування про очікування від роботодавця. Автоматизація тригерів на основі взаємодії (відкриття листів, участь у подіях) дозволить пропонувати релевантні вакансії в потрібний момент, створюючи враження банку, що пам'ятає та піклується про таланти, тим самим посилюючи емоційний зв'язок з брендом.

Для формування бренду як інноваційного пропонується інтеграція CRM з чат-ботами та AI для взаємодії в режимі реального часу. Кандидати отримуватимуть миттєві відповіді на запитання про вакансії, корпоративну культуру чи бонуси через інтегрований бот, з логуванням у CRM для подальшої персоналізації. Це додасть сучасності сприйняттю, особливо серед молодих талантів, та дозволить збирати дані про інтереси для майбутніх

кампаній, роблячи бренд більш доступним і технологічним.

Ще однією пропозицією є модуль для автоматизованого збору та аналізу фідбеку від кандидатів після взаємодії. CRM може надсилати короткі опитування після співбесіди чи відмови, з питаннями про досвід (зручність процесу, комунікація), автоматично агрегуючи дані для звітів. На основі цього – генерувати рекомендації для покращення, що слугуватиме доказом відкритості та орієнтації на людей, посилюючи репутацію бренду на платформах відгуків.

Інтеграція цифрових технологій у програми навчання та розвитку персоналу відкриває можливості для створення динамічного, персоналізованого досвіду, що безпосередньо посилює бренд роботодавця як організації, яка інвестує в зростання своїх співробітників. Для Приватбанку такі ініціативи можуть позиціонувати компанію як лідера в підтримці кар'єрного прогресу, підвищуючи лояльність працівників та привабливість для кандидатів, які шукають можливості самореалізації.

Одним з ключових елементів є впровадження адаптивних навчальних платформ з AI для персоналізованих траєкторій розвитку. Система може аналізувати продуктивність працівника, його роль та цілі, автоматично пропонуючи курси: наприклад, модулі з AI для IT-спеціалістів чи лідерства для менеджерів середньої ланки. Це дозволить кожному співробітнику відчувати індивідуальний підхід, позиціонуючи бренд як роботодавця, що піклується про особисте зростання, та мотивуючи ділитися позитивним досвідом у мережах, тим самим приваблюючи нові таланти.

Для посилення бренду через доступність варто інтегрувати мобільні навчальні мікро-модулі у корпоративний додаток. Короткі сесії (5–15 хвилин) з відео, квізами та симуляціями дозволять вчитися в будь-який час, навіть під час перерв чи віддаленої роботи. Теми можуть включати актуальні навички, наприклад, цифрова безпека чи клієнтський сервіс, з сертифікацією по завершенню. Такий формат підкреслить гнучкість банку як роботодавця, особливо в умовах гібридної моделі, та створить враження сучасної

організації, готової до викликів.

Іншою рекомендацією є використання симуляційних технологій для практичного навчання, як віртуальні кейси чи рольові ігри. Платформи можуть моделювати реальні сценарії: обробку складного клієнтського запиту чи аналіз ризиків у віртуальному середовищі. Це не лише підвищить компетенції, але й покаже кандидатам через зовнішні комунікації (вебінари, історії працівників), що банк інвестує в практичний розвиток, позиціонуючи себе як організацію, де теорія відразу застосовується на практиці.

Для мотивації та формування бренду як спільноти варто інтегрувати соціальне навчання з елементами колаборації. Платформа може включати форуми, peer-to-peer менторство та спільні проекти в цифровому форматі, де працівники діляться знаннями та отримують визнання (бейджі, рекомендації). Автоматизоване підбір менті-ментор пар за навичками посилить відчуття підтримки, роблячи бренд привабливим для тих, хто цінує командну культуру та можливість співпраці.

Також варто впровадити аналітику прогресу з візуальними дашбордами для працівників. Кожен зможе відстежувати свій розвиток: завершені курси, набуті навички, рекомендації для наступних кроків. Доповненням слугуватиме щорічний «звіт про зростання» з досягненнями, що інтегрується в кар'єрні обговорення. Це створить прозорість і відчуття прогресу, посилюючи імідж банку як роботодавця, орієнтованого на довгостроковий розвиток, та мотивуючи працівників рекомендувати компанію.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження трансформації бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк» у період повномасштабної війни дозволяє стверджувати, що стратегічний розвиток HR-бренду перетворився з допоміжного

маркетингового інструменту на критично важливий елемент організаційної стійкості та конкурентоспроможності. Системний підхід до формування бренду роботодавця, заснований на поєднанні цифрових технологій, соціальної відповідальності та людиноцентричної корпоративної культури, забезпечує не лише збереження кадрового потенціалу в екстремальних умовах, але й створює передумови для залучення високоякісних талантів у середовищі гострого дефіциту людських ресурсів.

Дослідження засвідчило, що ключовими складовими успішної трансформації HR-стратегії Приватбанку стали три взаємопов'язані напрями. По-перше, масштабна цифровізація кадрових процесів, що включила впровадження персоналізованих дашбордів, електронного документообігу з кваліфікованим підписом, внутрішніх порталів та мобільних застосунків, створила технологічну основу для підвищення ефективності HR-функції та формування іміджу інноваційного роботодавця. Інтеграція штучного інтелекту в процеси навчання, оцінки залученості персоналу та прогнозування ризиків вигорання продемонструвала здатність банку використовувати передові технології для турботи про працівників, що стало важливим елементом диференціації на ринку праці. По-друге, безпрецедентне посилення соціальної відповідальності через комплексні програми підтримки працівників, включаючи повністю оплачене медичне страхування, психологічну допомогу для співробітників та їхніх родин, компенсації оренди житла для внутрішньо переміщених осіб та збереження робочих місць і виплат для мобілізованих працівників, сформувало фундамент довіри та лояльності, без якого неможливе існування сильного HR-бренду в кризових умовах. По-третє, культурна трансформація, що передбачала оновлення корпоративних цінностей, розробку моделі компетенцій для всіх рівнів посад та впровадження Стратегії безбар'єрності на основі національних стандартів інклюзивності, забезпечила ідеологічну основу для консолідації колективу та зовнішньої ідентифікації банку як соціально орієнтованої організації.

Аналіз напрямів удосконалення цифрових інструментів формування бренду роботодавця виявив значний потенціал для посилення позицій банку на ринку праці. Розробка стратегії employee advocacy через LinkedIn, створення talent communities на спеціалізованих платформах DOU.ua та Work.ua, впровадження гібридних кампаній з використанням AI-таргетингу на пасивних кандидатів демонструють еволюцію від традиційного рекрутингу до формування довгострокових відносин з потенційними працівниками ще до моменту їхнього найму. Особливо перспективним представляється використання голосу співробітників як основного каналу автентичної комунікації, оскільки у 2025 році довіра до особистих історій працівників значно перевищує довіру до корпоративних повідомлень. Водночас впровадження інтерактивних технологій віртуальної та доповненої реальності для онбордингу, навчання та team-building заходів відкриває можливості для створення занурювального досвіду, що особливо актуально в умовах гібридної та розподіленої моделі роботи, спричиненої воєнним станом.

Підвищення ефективності Big Data аналітики для моніторингу репутації роботодавця підкреслила критичну важливість переходу від реактивного до проактивного управління HR-брендом. Впровадження централізованих платформ для агрегації даних з множинних джерел, використання AI-моделей для аналізу настроїв та тематичного моделювання відгуків, застосування прогнозної аналітики для передбачення ризиків репутації на основі історичних патернів створюють основу для data-driven прийняття рішень у сфері управління персоналом. Особливу цінність представляє можливість кореляції зовнішніх відгуків на платформах з внутрішніми метриками плинності кадрів та індексом залученості, що дозволяє виявляти системні проблеми на ранніх етапах та коригувати HR-стратегію до виникнення репутаційних криз. Розширення аналітики на поведінкові дані з кар'єрного порталу та конкурентний бенчмаркінг забезпечують комплексне розуміння позиціонування банку у конкурентному середовищі та об'єктивну оцінку ефективності інвестицій у розвиток бренду роботодавця.

Пропозиції щодо впровадження інноваційних HRM-систем як елементу розвитку бренду роботодавця демонструють потенціал автоматизації для досягнення якісно нового рівня взаємодії з кандидатами та працівниками. Створення спеціалізованої платформи з модулями автоматизованого генерування та розповсюдження контенту, управління employee advocacy через гейміфіковані механізми заохочення, персоналізованої взаємодії з портфелем талантів та оперативного реагування на відгуки про бренд забезпечує послідовність та масштабованість комунікаційних зусиль. Адаптація концепції CRM до HR-процесів для побудови довгострокових відносин з кандидатами через автоматизоване сегментування, персоналізований фідбек на кожному етапі рекрутингу та формування віртуальних спільнот талантів трансформує разові взаємодії на етапі найму у безперервний діалог, що значно підвищує лояльність потенційних працівників незалежно від результату конкретної заявки.

Особливої уваги заслуговує інтеграція цифрових технологій у програми навчання та розвитку персоналу як стратегічного інструменту формування бренду роботодавця, орієнтованого на зростання та самореалізацію працівників. Впровадження адаптивних навчальних платформ з AI для персоналізованих траєкторій розвитку, мобільних мікро-модулів для навчання у зручний час, симуляційних технологій для практичного застосування знань та соціального навчання з елементами peer-to-peer менторства створює комплексну екосистему безперервного професійного зростання. Така система не лише підвищує компетенції співробітників, але й формує відчуття цінності кожного працівника через індивідуальний підхід та прозорість прогресу, що трансформується у внутрішню лояльність та зовнішню привабливість банку для талантів, які розглядають довгострокові кар'єрні перспективи.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що успішна трансформація бренду роботодавця Приватбанку базується на синергії трьох фундаментальних елементів: надійності як гарантії стабільності зайнятості та соціального захисту, інноваційності як втілення системної

цифровізації та використання передових технологій в HR-процесах, та людяності як глибокої турботи про добробут працівників і створення психологічно безпечного середовища. Досвід банку підтверджує, що в умовах системної кризи, спричиненої повномасштабною війною, бренд роботодавця перетворюється на критично важливий стратегічний актив, що забезпечує не лише операційну ефективність через утримання ключових спеціалістів, але й репутаційний, соціальний та економічний капітал організації. Запропоновані напрями вдосконалення цифрових інструментів формування HR-бренду та впровадження інноваційних HRM-систем створюють основу для подальшого посилення конкурентних позицій банку на ринку праці та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що особливо актуально в контексті прогнозованого дефіциту кваліфікованих кадрів у післявоєнний період відбудови національної економіки.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів формування бренду роботодавця в банківському секторі з використанням цифрових технологій дозволяє сформулювати наступні висновки та узагальнення.

Систематизація наукових підходів до трактування сутності бренду роботодавця засвідчила еволюцію цієї концепції від інструменту маркетингових комунікацій до стратегічного елементу управління людськими ресурсами. Бренд роботодавця визначено як комплексну систему матеріальних і нематеріальних переваг, що надаються організацією та асоціюються з нею у свідомості поточних і потенційних працівників, формуючи унікальну ціннісну пропозицію (EVP) та забезпечуючи диференціацію на ринку праці. Ключовими складовими бренду роботодавця встановлено: репутацію компанії, корпоративні цінності та культуру, можливості професійного розвитку, рівень винагороди та соціальний пакет, атмосферу в колективі та баланс між роботою і особистим життям.

Дослідження підтвердило, що сильний бренд роботодавця забезпечує множинні конкурентні переваги: зниження вартості залучення персоналу на 10-40%, підвищення якості найму через збільшення потоку кваліфікованих кандидатів, зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці та посилення лояльності співробітників. За даними Boston Consulting Group, підприємства з розвиненим HR-брендом демонструють зростання доходів у 3,5 рази та прибутку у 2,5 рази порівняно з компаніями, які нехтують цим аспектом управління, що підтверджує стратегічну цінність інвестицій у розвиток бренду роботодавця.

Аналіз цифрових інструментів формування HR-бренду виявив їхній трансформаційний потенціал для банківського сектору. Встановлено, що ключовими цифровими інструментами є: зовнішні платформи для комунікації

з кандидатами (LinkedIn, DOU.ua, Glassdoor, Work.ua), внутрішні цифрові ресурси для взаємодії з персоналом, корпоративні веб-сайти з інтегрованими кар'єрними порталами, HR-аналітика на базі big data, соціальні мережі для побудови employer brand awareness, а також технології штучного інтелекту для персоналізації взаємодії та автоматизації процесів.

Дослідження підтвердило, що цифровізація HR-процесів забезпечує: підвищення швидкості та ефективності рекрутингу, розширення охоплення цільових аудиторій, персоналізацію досвіду кандидатів і працівників, прозорість комунікацій, можливість оперативного моніторингу репутації та data-driven прийняття рішень. Водночас виявлено ризики, пов'язані з цифровізацією: загрози кібербезпеки та конфіденційності даних, можливість негативних відгуків та репутаційних криз в онлайн-середовищі, необхідність постійного оновлення контенту та технологічної інфраструктури.

Систематизація методів оцінювання ефективності бренду роботодавця дозволила виокремити дві групи: кількісні методи (аналіз показників рекрутингу, плинності кадрів, задоволеності персоналу, eNPS, активності в соціальних мережах) та якісні методи (фокус-групи, глибинні інтерв'ю, контент-аналіз відгуків, аналіз корпоративних комунікацій). Для банківського сектору обґрунтовано доцільність використання специфічних індикаторів, що враховують особливості фінансової галузі: сприйняття етики ведення бізнесу, оцінка стабільності та надійності роботодавця, можливості розвитку специфічних компетенцій (ризик-менеджмент, комплаєнс, фінансовий аналіз).

Встановлено, що ефективний моніторинг репутації бренду роботодавця в цифровому середовищі вимагає використання інтегрованих платформ агрегації даних, AI-інструментів для аналізу тональності та sentiment analysis, прогнозової аналітики для виявлення репутаційних ризиків, а також систем конкурентного бенчмаркінгу для порівняльної оцінки позиціонування на ринку праці.

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2024 роки підтвердив статус банку як системно

важливої фінансової установи України. Загальний обсяг активів зріс з 549,7 млрд грн у 2022 році до 771,8 млрд грн у 2024 році (приріст 40,4%), що відображає стабільне нарощування масштабів діяльності. Власний капітал збільшився з 57,9 млрд грн до 99,1 млрд грн (приріст 71,3%), при цьому непокритий збиток скоротився з 156,7 млрд грн до 136,5 млрд грн, що свідчить про поступове покращення фінансового стану.

Аналіз фінансових результатів засвідчив зростання прибутковості: чистий прибуток підвищився з 30,2 млрд грн у 2022 році до 40,1 млрд грн у 2024 році (приріст 32,8%), забезпечивши банку 43,64% частки у сукупному прибутку банківської системи України у 2023 році. Чистий процентний дохід зріс на 67,5% за аналізований період, а чистий комісійний дохід – на 35,9%, що підтверджує ефективність диверсифікації джерел доходів. Показник адекватності регулятивного капіталу на кінець 2023 року становив 21,75%, що більш ніж удвічі перевищує нормативні вимоги НБУ та свідчить про високу фінансову стійкість установи.

Аналіз понад 200 верифікованих відгуків працівників і кандидатів на спеціалізованих платформах (DOU.ua, Glassdoor, Indeed.com, Minfin.com.ua) виявив амбівалентне сприйняття банку як роботодавця з середнім рейтингом 3,8-4,1 бали з 5. Сильними сторонами HR-бренду визначено: стабільність зайнятості в умовах війни (оцінка 4,2/5), комплексний соціальний пакет з медичним страхуванням та психологічною підтримкою (4,1/5), можливості професійного розвитку через систематичні програми навчання (80/100 на DOU.ua), підтримку інклюзивності та ветеранів, конкурентну заробітну плату.

Слабкими сторонами виявлено: високе робоче навантаження та завищені KPI, що не адаптовані до воєнних реалій, бюрократичні процедури, характерні для державних установ, обмежені можливості кар'єрного зростання поза центральним офісом, недостатню прозорість бонусної системи. Встановлено сегментоване сприйняття: позитивні оцінки домінують серед досвідчених працівників IT-департаменту та корпоративного блоку, тоді як негативні – серед співробітників фронт-офісу та регіональних підрозділів.

Аналіз цифрової присутності АТ КБ «Приватбанк» підтвердив лідерство банку у використанні онлайн-каналів. Мобільний додаток Privat24 демонструє понад 10 млн завантажень з рейтингом 4,71 зірки, забезпечуючи безперебійний доступ до банківських послуг та формуючи імідж технологічно просунутої організації. Соціальні мережі банку генерують понад 1 млн обговорень у банківській індустрії за квартал, лідируючи за якісними взаємодіями. Кар'єрний портал [career.privatbank.ua](https://career.privatbank.ua) інтегрує ATS-систему з можливістю онлайн-подачі резюме та віртуальних співбесід, скорочуючи час від заявки до фідбеку до 48 годин.

Дослідження комунікаційної стратегії виявило збалансований підхід між промоційним контентом (кешбеки, акції), освітніми матеріалами (фінансова грамотність, кібербезпека) та соціальними ініціативами (підтримка ЗСУ, колекція шкінів «Україна очима військових»). Соціальні кампанії досягають експоненціально вищого емоційного залучення порівняно з комерційними повідомленнями, що підтверджує ефективність автентичних комунікацій для посилення HR-бренду. Водночас виявлено обмежену активність у employee-generated контенті та відеоформатах, рекомендованих трендами 2025 року для максимального охоплення.

Аналіз трансформації HR-стратегії Приватбанку у 2022-2025 роках засвідчив перетворення бренду роботодавця з комунікаційного інструменту на стратегічний актив організаційної стійкості. Ключовими напрямками трансформації визначено: масштабну цифровізацію HR-процесів (персоналізовані дашборди, електронний документообіг, AI в навчанні та оцінці залученості), безпрецедентне посилення соціальної відповідальності (медичне страхування для працівників, психологічна підтримка, бронювання та підтримка мобілізованих), культурну трансформацію з оновленням корпоративних цінностей та впровадженням Стратегії безбар'єрності.

Встановлено, що синергія трьох фундаментальних складових – надійності (стабільність, соціальні гарантії), інноваційності (цифровізація, AI, agile-методології) та людяності (турбота про well-being, психологічна безпека)

– забезпечила визнання банку лідером рейтингу найкращих роботодавців України 2025 року та отримання нагороди HR PRO AWARDS за «Диджитальне робоче середовище». Це підтверджує ефективність комплексного підходу до розвитку HR-бренду як каталізатора організаційної стійкості в умовах війни.

Розроблено комплекс рекомендацій щодо посилення цифрової стратегії формування бренду роботодавця АТ КБ «Приватбанк». Запропоновано нові підходи до просування через соціальні мережі та спеціалізовані платформи, включаючи: програми employee advocacy з гейміфікованими механізмами заохочення для перетворення співробітників на амбасадорів бренду; створення talent communities на LinkedIn та DOU.ua з ексклюзивним контентом (вебінари, подкасти, AMA-сесії); впровадження AI-таргетингу для персоналізованих кампаній з пасивними кандидатами; інтеграцію VR-елементів для імерсивних онбордингів та віртуальних турів по офісу.

Обґрунтовано доцільність використання AR/VR технологій та гейміфікації для внутрішніх комунікацій: VR-тури для адаптації нових співробітників з симуляціями робочих завдань; AR-додатки для швидкого доступу до інструкцій та візуалізації KPI; гейміфіковані системи мотивації з бейджами, лідербордами та квестами в корпоративному додатку; віртуальні team-building заходи в метаверсах з елементами wellbeing-програм для підтримки морального духу в умовах війни.

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності big data аналітики: впровадження централізованої платформи агрегації даних з DOU.ua, Glassdoor, LinkedIn через API-інтеграції; використання AI-моделей для аналізу тональності україномовних відгуків з урахуванням контексту; застосування прогнозної аналітики для передбачення репутаційних ризиків на основі історичних патернів; розширення моніторингу на поведінкові дані кар'єрного порталу (час перегляду вакансій, джерела трафіку) та конкурентний бенчмаркінг для порівняльного позиціонування.

Розроблено концептуальні засади впровадження спеціалізованої HR-платформи для автоматизації управління брендом роботодавця з інтегрованими модулями: автоматизованої генерації та розповсюдження контенту про HR-бренд з AI-допомогою та календарем планування; управління employee advocacy з персоналізованими наборами матеріалів та гейміфікацією; портфелю талантів з автоматичною сегментацією кандидатів та тригерними розсилками; моніторингу та реагування на відгуки з AI-класифікацією тональності; аналітичних дашбордів для відстеження метрик (cost-per-hire, джерела кандидатів, зміни рейтингів).

Обґрунтовано доцільність адаптації CRM-систем для HR-процесів з функціоналом: автоматизованого сегментування кандидатів за досвідом, спеціалізацією та джерелом для персоналізованих комунікацій; статус-оновлень про прогрес заявки з поясненнями у разі відмови; побудови talent communities з автоматизованими розсилками ексклюзивного контенту; інтеграції з чат-ботами для взаємодії в реальному часі; збору та аналізу фідбеку після співбесіди для безперервного покращення.

Запропоновано інтеграцію цифрових технологій у програми навчання і розвитку персоналу: адаптивних навчальних платформ з AI для персоналізованих траєкторій; мобільних мікро-модулів для навчання в зручний час; симуляційних технологій для практичного відпрацювання сценаріїв; соціального навчання з peer-to-peer менторством та автоматизованим підбором пар; аналітики прогресу з візуальними дашбордами та щорічними звітами про зростання для підвищення прозорості та мотивації.

Проведене дослідження підтверджує, що формування бренду роботодавця з використанням цифрових технологій у банківському секторі є не опціональним, а стратегічно необхідним елементом забезпечення конкурентоспроможності в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та трансформації ринку праці. Для АТ КБ «Приватбанк» розвиток HR-бренду через інтеграцію цифрових інструментів, посилення соціальної

відповідальності та культурну трансформацію забезпечив перетворення державного банку на привабливого роботодавця, здатного конкурувати з приватними фінансовими установами та fintech-компаніями за таланти.

Запропоновані напрями вдосконалення цифрових інструментів (employee advocacy, AR/VR, big data аналітика) та впровадження інноваційних HRM-систем (спеціалізована HR-платформа, адаптація CRM, інтеграція в навчання) створюють основу для подальшого зміцнення позицій банку на ринку праці. Очікуваний ефект від реалізації рекомендацій включає: зниження вартості найму на 15-25% через зростання потоку органічних кандидатів, підвищення eNPS на 10-15 пунктів завдяки покращенню employee experience, скорочення плинності кадрів на 5-10% через персоналізацію розвитку та посилення лояльності, зростання залученості працівників як амбасадорів бренду на 20-30% через гейміфіковані програми advocacy.

В умовах прогнозованого дефіциту кваліфікованих кадрів у післявоєнний період відбудови економіки, інвестиції у розвиток бренду роботодавця з використанням цифрових технологій стають критичним фактором довгострокової стійкості та конкурентоспроможності банківських установ України. Досвід АТ КБ «Приватбанк» демонструє, що системний підхід до формування HR-бренду, заснований на синергії надійності, інноваційності та людяності, забезпечує не лише операційну ефективність через утримання талантів, але й стратегічну цінність через формування репутаційного, соціального та економічного капіталу організації в турбулентному середовищі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Губарева К. Бренд роботодавця в кризу: навіщо потрібен, з чого почати та як вимірювати ефективність. – Режим доступу: <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/employer-branding-during-crisis/> (дата звернення: 13.12.2005).

2 Ambler T., Barrow S. The employer brand. – *Journal of Brand Management*. – 1996. – Vol. 4, no. 3. – P. 185–206. – DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42> (дата звернення: 13.12.2005).

3 Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. – 10th Ed. – London : Kogan Page Publishers Ltd, 2006. – 982 p.

4 Lievens F., Van Hoye G., Anseel F. Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. – *British Journal of Management*. – 2007. – Vol. 18, suppl. 1. – P. S45–S59. – DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x> (дата звернення: 13.12.2005).

5 Mosley R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. – Chichester : John Wiley & Sons, 2014. – 316 p.

6 Sullivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. – Режим доступу: <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand> (дата звернення: 13.12.2005).

7 Sartain L. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. – Chichester : John Wiley & Sons, 2006. – 272 p.

8 Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. – Київ : КНЕУ, 2018. – 227 с. – Режим доступу: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635/Tsymbalyuk\\_brand\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635/Tsymbalyuk_brand_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 13.12.2005).

9 Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду підприємства роботодавця. – *Economic journal Odessa*

*polytechnic university*. – 2019. – № 4 (10). – С. 30–39. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834923> (дата звернення: 13.12.2005).

10 Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. – *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. – 2022. – Vol. 6, no. 47. – С. 433–446. – DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3908> (дата звернення: 13.12.2005).

11 Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренду роботодавця у сучасних умовах. – *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. – 2018. – № 5. – С. 125–130. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk\\_2018\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_5_20) (дата звернення: 13.12.2005).

12 Хитра О., Вихованчук М. Синергія бренду роботодавця та бренду персоналу в результаті успішного HR-брендінгу на підприємстві. – *Держава та регіони. Серія: Економіка та бізнес*. – 2019. – № 4. – С. 149–156. – DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-27> (дата звернення: 13.12.2005).

13 Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. – *Career Development International*. – 2004. – Vol. 9, no. 5. – P. 501–517. – DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754> (дата звернення: 13.12.2005).

14 Peters T. *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from on Employee into a Brand and Shouts Distinction*. – New York : Alfred A. Knopf, 1999. – 224 p.

15 Minchington B. *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. – Torrensville, S. Aust. : Collective Learning Australia, 2006. – 232 p.

16 Dzhulai M., Fedulova I., Bolotina I. Analysis of employer brand for young people. – *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. – 2022. – Vol. 1, no. 13 (115). – P. 80–91. – DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549> (дата звернення: 13.12.2005).

17 Приндилас О. С., Кобець Д. Л. Роль бренду роботодавця у залученні та утриманні кадрів. – Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасна освіта і наука Волині» (22 травня 2025 року). – Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. – С. 111–112.

18 Метрики брендингу роботодавця для відстеження HR. – *Академія HR Майка Прутули*. – Режим доступу: <https://ukr.pritula.academy/tpost/hi6x3p1rp1-metriki-brendingu-robotodavtsya-dlya-vds> (дата звернення: 13.12.2005).

19 Кобець Д., Приндилас О. Інноваційні підходи до позиціонування бренду роботодавця. – Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді, м. Хмельницький, 15 травня 2025 р. – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 164–167.

20 ПУМБ. – Режим доступу: <https://career.pumb.ua/> (дата звернення: 13.12.2005).

21 Райффайзен Банк. – Режим доступу: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/career.html> (дата звернення: 13.12.2005).

22 UKRSIBBANK BNP Paribas Group. – Режим доступу: <https://ukrsibbank.com/career/> (дата звернення: 13.12.2005).

23 Креді Агріколь. – Режим доступу: <https://credit-agricole.ua/> (дата звернення: 13.12.2005).

24 Кобець Д., Приндилас О. Цифрові інструменти у формуванні бренду роботодавця в банківському секторі. – *Галицький економічний вісник*. – 2025. – Том 95, № 4. – С. 21–28. – DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.04.021](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.021) (дата звернення: 13.12.2005).

25 Sedlak P. Employee Net Promoter Score (eNPS) as a Single-item Measure of Employee Work Satisfaction. An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland. – *Contemporary organisation and management. Challenges and trends / eds. Michałkiewicz & W. Mierzejewska*. – Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego,

2020. – Рр. 347–357. – DOI: <https://doi.org/10.18778/8220-333-2.21> (дата звернення: 13.12.2005).

26 Варіс І., Кравчук О., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. – *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 36. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28> (дата звернення: 13.12.2005).

27 Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. – *Галицький економічний вісник*. – 2023. – Т. 85, № 6. – С. 155–166. – DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.155](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155) (дата звернення: 13.12.2005).

28 Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon : paper delivered at the CIPD Annual Conference. – Harrogate : Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.

29 Hit the mark with your employer brand. – *Randstad*. – Режим доступу: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/> (дата звернення: 13.12.2005).

30 Job Search & Career Community. – *Glassdoor*. – Режим доступу: <https://www.glassdoor.com/index.htm> (дата звернення: 13.12.2005).

31 Пошук вакансій. – *Indeed (Індід робота)*. – Режим доступу: <https://ua.indeed.com/> (дата звернення: 13.12.2005).

32 Спільнота програмістів. – *DOU*. – Режим доступу: <https://dou.ua/> (дата звернення: 13.12.2005).

33 Відгуки про Приватбанк. – *Мінфін*. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/review/> (дата звернення: 13.12.2005).

34 Happy Monday – платформа пошуку роботи та розвитку кар'єри. – *Happy Monday*. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/> (дата звернення: 13.12.2005).

35 Руденко О. Рейтинг компаній на Djinni у 2025. – Режим доступу: <https://blog.djinni.co/post/top-companies-2025> (дата звернення: 13.12.2005).

36 Кім Ч. В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. – 272 с.

37 Баловсяк Н. Інтернет, соцмережі, стрімінги та відео. Найцікавіше зі звіту Digital 2025 про взаємодію з цифровими технологіями. – *MediaMaker*. – Режим доступу: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-pro-vzayemodiuyu-z-czyfrovymu-tehnologiyamu-16257/> (дата звернення: 13.12.2005).

38 ПриватБанк активно впроваджує пілотні AI-проекти для обслуговування клієнтів - Дмитро Мусяк на Digital Banking 2025. – *privatbank.ua*. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/news/2025/11/12/privatbank-aktivno-vprovadzhuye-pilotni-ai-proekti-dlya-obslugovuvannya-kliyentiv-dmitro-musiyenko-na-digital-banking-2025> (дата звернення: 13.12.2005).

39 NAVI разом з Visa та Приватом запускає першу геймерську картку в Україні. – *NAVI*. – Режим доступу: <https://navi.gg/ua/publications/navi-visa-privatbank-card> (дата звернення: 13.12.2005).

40 Стратегія розвитку Банку до 2024 року. – Режим доступу: [https://static.privatbank.ua/files/Strategy\\_summary\\_2024\\_ukr.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Strategy_summary_2024_ukr.pdf) (дата звернення: 13.12.2005).

41 Awards for Excellence national winners 2025: Ukraine. – *Euromoney*. – Режим доступу: <https://www.euromoney.com/article/2mk4p51uam2owgok88wgkocw4/awards/awards-for-excellence/awards-for-excellence-national-winners-2025-ukraine/> (дата звернення: 13.12.2005).

42 Recruitment Marketing in 2025: AI, Employer Branding, and Emerging Media. – *Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work*. – Режим доступу: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/recruitment-marketing-trends-2025-ai-employer-branding> (дата звернення: 13.12.2005).

43 HR Days 2025: коли людяність стає стратегією. – Режим доступу: <https://academydtek.com/uk-ua/news/hr-days-2025-koli-lyudyanist-staye-strategiyeyu> (дата звернення: 13.12.2005).

44 HR.com's State of Employer Branding 2025. – Режим доступу: [https://www.hr.com/en/resources/free\\_research\\_white\\_papers/hrcom%E2%80%99s-state-of-employer-branding-2025\\_m6543i7i.html](https://www.hr.com/en/resources/free_research_white_papers/hrcom%E2%80%99s-state-of-employer-branding-2025_m6543i7i.html) (дата звернення: 13.12.2005).

45 Employer Branding NOW 2025 eBook. – *Employer Branding Agency & Talent Attraction. Universum.* – Режим доступу: <https://universumglobal.com/resources/e-book/employer-branding-now-2025/> (дата звернення: 13.12.2005).

46 Employer Branding Trends 2025. – *LinkedIn Talent Solutions.* – Режим доступу: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-engagement/employer-branding> (дата звернення: 13.12.2005).

47 Як HR перетворює кризу на точку зростання – підсумки HR Wisdom Summit 2025. – *Marketer.* – Режим доступу: <https://marketer.ua/ua/how-hr-turns-crisis-into-growth-highlights-from-hr-wisdom-summit-2025/> (дата звернення: 13.12.2005).

48 Логінов А. Створені для інновацій: Як диджиталізація HR-процесів в ПриватБанку допомагає дбати про кожного працівника. – *Delo.ua.* – Режим доступу: <https://delo.ua/banks/stvoreni-dlya-innovacii-yak-didzitalizaciya-hr-procesiv-v-privatbanku-dopomagaje-dbati-pro-koznogo-pracivnika-452420/> (дата звернення: 13.12.2005).

49 «ПриватБанк є надійним роботодавцем з інноваційним середовищем. Це допомагає залучати фахівців, які цінують партнерство та прагнуть розвитку», – Роман Борисенко, ПриватБанк. – *Delo.ua.* – Режим доступу: <https://delo.ua/banks/privatbank-je-nadiinim-robotodavcem-z-innovaciinim-seredovishhem-ce-dopomagaje-zalucati-faxivciv-yaki-cinuyut-partnerstvo-ta-pragnut-rozvitku-roman-borisenko-privatbank-449167/> (дата звернення: 13.12.2005).

50 Association HR PRO Ukraine. – *Instagram.* – Режим доступу: <https://www.instagram.com/p/DREv1sHjHh5/> (дата звернення: 13.12.2005).

51 Ukraine's best merchant acquirer 2025: PrivatBank. – *Euromoney.* – Режим доступу:

<https://www.euromoney.com/article/cm2hinpj7xck8ows0k04gswok/corporate-banking/ukraines-best-merchant-acquirer-2025-privatbank/> (дата звернення: 13.12.2005).

**ДОДАТКИ**