

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ПРОГРАМА

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

професор: Маршавін Юрій Миколайович (підпис)

Лопушняк Г.С., доктор економічних наук, професор. _____ (підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
Ю.М. Маршавін
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шоліну Георгію Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ денної _____ **форми навчання**
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах АТ «Райффайзен Банк»

План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності підприємства на ринку праці
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Діагностика сучасного рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці (на прикладі АТ «Райффайзен Банк»)
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 3	Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці

(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процес підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.
Предмет дослідження:	теоретичні, методологічні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	критичне узагальнення теоретичних основ, аналіз практичних аспектів та розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності підприємства на ринку праці
– розкрити сутність та систематизувати основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці;	
– проаналізувати сучасні технології підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;	
– узагальнити та систематизувати методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.	
У розділі 2	Діагностика сучасного рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці (на прикладі АТ «Райффайзен Банк»)
– провести аналіз ключових HR-показників АТ «Райффайзен Банк»;	
– оцінити рівень конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці України;	
– здійснити факторний аналіз конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці.	
У розділі 3	Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці
– визначити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці;	
– розробити проєкт заходів щодо розвитку бренду роботодавця з метою підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці;	
– провести економічний аналіз (розрахунок економічного ефекту) від запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці.	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Ю.М. Маршавін
(ініціали, прізвище)

« __ » _____ 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Г.Ю. Шолін
(ініціали, прізвище)

« __ » _____ 2025 р.

РЕФЕРАТ

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ

Кваліфікаційна магістерська робота складається з 3 розділів, кожен із яких має 3 підрозділи. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Другий розділ має аналітичний характер і присвячений оцінці та діагностиці рівня конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці України. Третій розділ містить рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та розвитку його бренду як роботодавця.

Обсяг магістерської роботи 136 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 33 таблиці, 21 рисунок. Під час написання використано 50 джерел.

Об'єктом дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Метою роботи є критичне узагальнення теоретичних основ, аналіз практичних аспектів та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Завданнями роботи є:

- визначити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці;
- проаналізувати технології, які сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства на ринку праці;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз ключових HR-показників АТ «Райффайзен Банк»;

- здійснити факторний аналіз конкурентних переваг АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці;
- оцінити рівень конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці України;
- визначити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- розробити проект заходів щодо розвитку бренду роботодавця;
- провести економічний аналіз ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішувались за допомогою таких **методів дослідження**: аналіз і узагальнення наукових джерел, порівняння та систематизація теоретичних та емпіричних даних; PEST-аналіз; методи спостереження та опитування; методи розрахунків і вимірів; факторний аналіз; статистичний та описовий методи.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до аналізу розвитку конкурентних переваг підприємства на ринку праці та формування комплексу пропозицій з підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» через удосконалення бренду роботодавця.

Теоретична цінність полягає в узагальненні, систематизації та поглибленні сучасних наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та чинників її формування.

Методична цінність полягає у використанні та адаптації сучасних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії в кризових умовах.

Практична значущість отриманих результатів проявляється у можливості застосування розроблених рекомендацій підприємствами, зокрема компаніями малого та середнього бізнесу, а також підрозділами АТ «Райффайзен Банк» для підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, ринок праці, бренд роботодавця, стратегія розвитку, трудові ресурси.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Шоліна Георгія Юрійовича
на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку
праці»

1. Актуальність теми. В сучасних умовах, які характеризуються посиленням глобалізаційних процесів, наслідками російсько-української війни, релокацією бізнесу, більшість бізнес-структур стикаються з гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів, що змушує їх удосконалювати підходи до залучення, утримання й розвитку працівників. Це підсилює потребу у формуванні довгострокових стратегій розвитку конкурентоспроможності роботодавців на ринку праці. У цьому контексті КМР Шоліна Г.Ю. має високу актуальність.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота має внутрішню логіку, відповідність меті, завданням, взаємозв'язки структурних елементів, розкриває сутність, зміст та чинники формування конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

3. Наявність самостійних розробок автора. Заслуговує на увагу авторський підхід до факторного аналізу визначення конкурентоспроможності на ринку праці такого специфічного роботодавця, як великий мережевий комерційний банк з іноземним капіталом. Перевагою роботи також є розрахунок автором економічного ефекту від реалізації банком запропонованих заходів, побудований на системі припущень, зокрема взятих із закордонного досвіду.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягає у критичному узагальненні теоретичних засад, аналізі практичних аспектів та розробленні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій підрозділами АТ «Райффайзен Банк» для підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці, іншими підприємствами банківського сектору. Результати дослідження опубліковано у збірнику матеріалів IX Міжнародної студентської наукової

конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень», м. Рівне, 28 листопада 2025 р. (електронне видання).

Наявність недоліків: Теоретичний розділ роботи занадто перевантажений другорядними для даної теми матеріалом, зокрема у підрозділах 1.1 і 1.2 багато уваги приділено аналізу наукових категорій «конкуренція», «конкуренція серед працівників», що не є предметом дослідження і відволікає від основної ідеї. У процесі табличного аналізу досить часто застосовуються показники, цифрове значення яких не впливає із розрахунків (табл. 2.10, 2.11), аббревіатури не розшифровуються. При розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності на ринку праці застосована формула (с. 36), але не наведена методика її виведення, або автор і джерело.

6. Загальна оцінка: Робота заслуговує оцінки у 58 балів і рекомендується для захисту перед ЕК.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор: Маршавін Юрій Миколайович

(підпис)

“10” грудня_ 2025 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Шоліна Г.Ю.

(прізвище та ініціали)

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці»

(назва теми)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема магістерської роботи є надзвичайно актуальною, особливо з огляду на сучасні соціально-економічні умови, трансформації ринку праці та виклики, пов'язані з війною та трудовою міграцією. Питання формування конкурентоспроможності підприємства на ринку праці є ключовим для забезпечення стабільності та розвитку організацій у динамічному бізнес-середовищі. Оптимальне використання людського капіталу, формування бренду роботодавця, застосування ефективних стратегій залучення й утримання персоналу визначають здатність підприємства зберігати та посилювати свої позиції. Таким чином, тема дослідження є актуальною та відповідає сучасним потребам ринку праці України.

Якість проведеного дослідження. У роботі всебічно досліджено теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, проаналізовано чинники та технології її формування. Емпіричною базою дослідження є комплексний аналіз HR-показників АТ «Райффайзен Банк», оцінка рівня його конкурентоспроможності та проведення факторного аналізу. Застосовано широкий спектр методів: аналіз документів, порівняння, узагальнення, спостереження, опитування, методи економічних розрахунків.

Якість побудови роботи є високою, структура логічна, обґрунтована та послідовна.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. У роботі ґрунтовно висвітлено сучасні теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. Коректно застосовано методичні інструменти діагностики конкурентних переваг, проведено детальний аналіз діяльності АТ «Райффайзен Банк». Дослідження відзначається комплексністю, глибиною опрацювання матеріалу та практичною спрямованістю. Запропоновані рекомендації щодо розвитку бренду роботодавця є обґрунтованими та можуть бути впроваджені в реальних умовах.

Зауваження. Аналітичний розділ міг би містити більш широке порівняння АТ «Райффайзен Банк» з іншими банками-конкурентами на ринку праці для розширення аналітичної бази. Розділ з рекомендаціями можна було б доповнити календарним планом реалізації заходів або деталізувати інструментарій впровадження.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Сформульовані у роботі пропозиції вирізняються високою практичною цінністю та можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку праці, зокрема й АТ «Райффайзен Банк». Запропоновані заходи спрямовані на удосконалення системи управління персоналом, розвиток бренду роботодавця, підвищення ефективності залучення та утримання працівників. Реалізація рекомендацій дозволить компанії зміцнити позиції на ринку праці та підвищити результативність використання людського капіталу.

Місце роботи та посада рецензента АТ «Райффайзен Банк»

Підпис засвідчую:



О.А. Журик, керівник з питань управління відносин з акціонерами та пайовою участі

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ	7
1.1. Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства на ринку праці	7
1.2. Технології підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці	14
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ (НА ПРИКЛАДІ АТ «Райффайзен Банк»)	46
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників АТ «Райффайзен Банк»	46
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці України	59
2.3. Факторний аналіз конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці	76
РОЗДІЛ 3. ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «Райффайзен Банк» НА РИНКУ ПРАЦІ	91
3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці	91
3.2 Проект заходів щодо розвитку бренду роботодавця для підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці	99
3.3 Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів	108
ВИСНОВКИ	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	125

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних реаліях, коли Україна змушена протистояти російській агресії, а світова економіка зазнає глибоких трансформацій, ефективне функціонування підприємств дедалі більше залежить від здатності раціонально використовувати людський потенціал. Успішність будь-якої організації неможлива без кваліфікованого персоналу, який володіє необхідними знаннями, практичними навичками, високим рівнем освіти та відповідним фаховим досвідом. Саме ці характеристики формують основу для створення стійких конкурентних переваг компанії у межах конкретної галузі. Висока результативність трудових ресурсів безпосередньо пов'язана з конкурентною позицією організації на ринку роботодавців, де боротьба за таланти, професіоналів і креативні кадри набуває стратегічного значення.

В умовах глобалізації ринку праці, російсько-української війни, масштабної міграції та релокації бізнесу компанії стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів і змушені переглядати підходи до залучення, утримання й розвитку працівників. Людський капітал фактично перетворюється на ключовий обмежувальний ресурс економічного зростання. Це підсилює потребу у формуванні довгострокових стратегій конкурентоспроможності роботодавців, здатних враховувати воєнні ризики, демографічні зміни й нові ціннісні орієнтації працівників. У цьому контексті дослідження, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, набувають особливої актуальності, оскільки дають змогу не лише поглибити теоретичні уявлення про конкуренцію між роботодавцями, а й розробити практичні інструменти для українських компаній, що працюють в умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення.

Забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку праці передбачає глибоке розуміння чинників, які визначають його силу та потенціал у боротьбі за кадри. Розроблення дієвої стратегії повинно враховувати не лише поточні вимоги середовища, а й довгострокові тенденції розвитку трудових

ресурсів, динаміку попиту на професії майбутнього, а також зміни у ціннісних орієнтирах працівників. Саме тому дослідження закономірностей функціонування ринку праці та механізмів конкурентної взаємодії між його суб'єктами набуває особливої актуальності.

Проблематика конкурентоспроможності підприємств у сфері зайнятості посідає вагоме місце у працях українських та іноземних науковців. Серед авторів, які зробили суттєвий внесок у вивчення цього питання, варто відзначити: Цимбалюк С. О. [6], Маршавіна Ю. М. [27], Щетініну Л. В. [16], Кицака Т. Г. [27], Калініну С. П. [9], Польова В. В. [8], Колота А. М. [1], Данюка В. М. [1], Герасименко О. О. [1], Бугас Н. В. [3], Босецька О. В. [3], Геращенко І. О. [4], Шмадченко О. О. [4], Лупак Р. Л. [5], Шершньову З. Є. [11], Лігоненко Л. О. [13], Голіцин А. М. [29], та ін. У своїх дослідженнях ці вчені дійшли висновку, що конкуренція на ринку праці виконує переважно позитивну функцію, стимулюючи підвищення якості робочої сили — головного суб'єкту цього ринку. Водночас вона сприяє розвитку суміжних галузей, таких як освіта, консалтинг, кадровий менеджмент і посередницькі сервіси, створюючи тим самим умови для формування стійкого механізму соціально-економічного зростання.

Отже, у сучасних геополітичних і економічних умовах конкуренція підприємств на ринку праці виступає не лише рушійною силою його розвитку, а й ключовим чинником зміцнення позицій підприємств у національній та глобальній економіках. Ефективне використання людського капіталу стає стратегічною умовою для здобуття переваг, збереження стабільності та забезпечення сталого розвитку українських підприємств у майбутньому.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в критичному узагальненні теоретичних основ, аналізі практичних аспектів та розробленні рекомендацій, які спрямовані на збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Мета цього дослідження спонукала до виконання таких завдань:

- визначити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці;
- проаналізувати технології, які сприяють набуттю конкурентних переваг.

- проаналізувати методичні підходи для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств;
- провести аналіз ключових HR показників компанії АТ «Райффайзен Банк»;
- виконати факторний аналіз конкурентних переваг АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці;
- оцінити рівень конкурентоспроможності компанії АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці України;
- визначити стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці;
- представити проект заходів для розвитку бренду роботодавця, для підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк»;
- провести економічний аналіз запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності компанії АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці.

Об'єкт кваліфікаційної роботи полягає в процесі покращення конкурентоспроможності компанії на ринку праці. *Предмет дослідження* охоплює теоретичні, методологічні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Методологічною базою даної роботи слугують загально наукові підходи до дослідження, зокрема наукова і навчальна література, статті провідних вчених світу та України стосовно обраної теми, емпіричні дані, та теоретичні розробки. У роботі використані такі методи: аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння та систематизації табличні, графічні та ін. Серед емпіричних методів використовуються спостереження; також застосовуються методи розрахунків і вимірів, а також методи опису. Основою цього дослідження також стали наукові роботи вітчизняних та іноземних фахівців у таких сферах, як економіка, конкуренція, маркетинг і менеджмент. Також були використані нормативно-правові акти, що стосуються різних аспектів конкурентоспроможності підприємств, а також статистичні дані Державної служби статистики України. Фінансова документація підприємства, яке є об'єктом дослідження.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в результатах аналізу, оцінки та визначення ключових напрямків для підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Сформований набір заходів може бути використаний іншими організаціями для покращення їх діяльності на ринку праці та підвищення конкурентоспроможності. Однак, беручи до уваги особливості об'єкта даного дослідження, запропоновані інструменти виявляться надзвичайно корисними для представників банківського бізнесу або підприємств з обмеженим досвідом на ринку праці.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної магістерської роботи брав участь у IX Міжнародній студентській науковій конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (28.11.2025 р., м. Рівне, Україна).

Результати дослідження опубліковано: Шолін Г. Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали IX Міжнар. студент. наук. конф. (Рівне, 28 листопада 2025 р.). Рівне, 2025. (електронне видання).

Кваліфікаційна робота має таку структуру: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг магістерської роботи 119 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 33 таблиці, 24 рисунків. Під час написання використано 50 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ

1.1. Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Конкуренція є поняттям, на якому будується економічна система кожної держави. Вона є частиною ринкової економіки та виступає рушійною силою, що формує й підтримує конкурентні відносини. Не заглиблюючись у численні дискусії, зосередимося на базових положеннях, які є загальноприйнятими й не потребують додаткового обговорення.

Ринок праці в інтерпретації А.М. Колота можна подати так.

«Ринок праці — це не просто сфера, де відбувається купівля-продаж робочої сили, а складна система соціально-економічних відносин, інститутів і механізмів регулювання, що забезпечують відтворення, розподіл, обмін і використання праці в суспільстві. У його центрі — взаємодія найманих працівників, роботодавців і держави, узгодження їхніх економічних інтересів, умов зайнятості та оплати праці, а також формування й реалізація трудового потенціалу та людського капіталу. Особливість цього ринку полягає в тому, що його об'єктом є послуги праці, нерозривно пов'язані з особистістю працівника, тому ринок праці поєднує економічні, соціальні й правові аспекти та відіграє важливу роль у розвитку соціально орієнтованої економіки» [1, с.15].

Деякі автори, зокрема Лопатка С. С. [2], додають ще одну форму — конкуренцію найманих працівників за збереження робочого місця з належними умовами та соціальними гарантіями. На нашу думку, це лише різновид загальної боротьби за зайнятість і він не потребує окремого виділення.

Водночас на сучасному етапі розвитку вітчизняного ринку праці така форма набуває все більшої актуальності через нестабільність економічної ситуації

та активну трудову міграцію. Це свідчить про зміщення фокусу конкурентних відносин із боротьби за роботу до боротьби за працівника.

Аналіз праць науковців, серед яких Босецька О.В. [3], Шмадченко О.О. [4, с.298], Геращенко І.О. [4, с.298], Лупак Р.Л. [5, с.45], Бугас Н.В. [3], дають підстави стверджувати, що під час пояснення поняття «конкуренція» дослідники спираються на один із чотирьох підходів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до розуміння сутності конкуренції та їх характеристика

Підхід	Характеристика
Поведінковий	Розглядає конкуренцію як боротьбу або суперництво між економічними суб'єктами, які прагнуть досягти однакових результатів — прибутку, ринку, престижу тощо.
Структурний	Базується на аналізі організації ринку: кількості продавців і покупців, рівня свободи їхньої діяльності та бар'єрів входу й виходу.
Функціональний	Трактує конкуренцію як механізм координації ринкової системи, що забезпечує оптимальний розподіл ресурсів та стимулює інноваційний розвиток.
Процесуальний	Описує конкуренцію як динамічний процес, що поєднує боротьбу суб'єктів із задоволенням потреб споживачів та адаптацією до змін ринкового середовища.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5].

На наш погляд, саме функціональний підхід найбільш адекватно пояснює сутність конкуренції на ринку праці, адже він дозволяє розглядати її не лише як боротьбу за ресурси, а й як засіб ефективного перерозподілу робочої сили відповідно до потреб економіки. Цей підхід відображає ринковий механізм саморегулювання, коли конкуренція стимулює оптимальне співвідношення між попитом і пропозицією праці, сприяючи підвищенню продуктивності та підготовці кадрів відповідного рівня.

Перевага функціонального підходу полягає в тому, що він дозволяє оцінити конкуренцію не як одноразовий акт суперництва, а як постійний процес узгодження інтересів різних учасників ринку — роботодавців, працівників, держави та освітніх інституцій. Саме такий погляд є найбільш адекватним для економік, що трансформуються, зокрема для України, де важливо забезпечити гнучкість та адаптивність ринку праці до структурних змін.

Поведінковий підхід, натомість, краще відображає мікрорівень взаємодії — конкретні стратегії компаній у боротьбі за фахівців, мотиваційні моделі працівників, їх готовність до зміни місця роботи чи підвищення кваліфікації. Ця перспектива дає змогу виявити реальні конкурентні механізми всередині ринку праці, які не завжди фіксуються макроекономічними показниками.

Водночас, як підкреслює С.О. Цимбалюк [6], саме мотиваційні стратегії роботодавця та якість управління трудовим потенціалом є ключовими мікроосновами конкурентоспроможності на ринку праці: поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, побудоване навколо ціннісних очікувань працівника, формує стійкий «емоційний контракт», який безпосередньо впливає на привабливість роботодавця та знижує ризики добровільної плинності.

Поєднання цих двох підходів нам видається найдоцільнішим, оскільки забезпечує цілісне бачення конкуренції — як системного економічного процесу (на рівні всієї економіки) і як поведінкової взаємодії (на рівні окремих підприємств і працівників).

Саме синтез макро та мікрорівневого аналізу дозволяє комплексно оцінити конкуренцію на сучасному ринку праці.

Критичний аналіз цих підходів дозволяє виокремити головні сутнісні риси конкуренції як економічної категорії:

- це багатовимірне й комплексне явище з низкою взаємопов'язаних елементів;
- це внутрішній механізм функціонування як товарного виробництва, так і ринкового господарства в цілому;
- вона базується на поєднанні суперництва за ресурси та прагнення краще задовольнити потреби споживачів;
- вона відображає конфліктні взаємини, що виникають у боротьбі за обмежені ресурси, вигідні умови виробництва чи збуту, і водночас створює переваги для покупців через зниження цін;
- це динамічний, постійно змінний процес, спрямований на досягнення успіху в боротьбі та на формування результату на користь переможця.

На нашу думку, на ринку праці конкуренція має особливе значення, адже є невід'ємною частиною механізму його функціонування. Вона проявляється як суперництво між продавцями та покупцями робочої сили й може мати кілька форм: боротьбу за залучення працівників, заміщення вакантних посад або зміну умов праці. Цей процес завжди визначається конкретними економічними умовами та слугує інструментом досягнення рівноваги між попитом і пропозицією, за якої вартість робочої сили наближається до її ринкової ціни.

За Зайнчуковською В.Р. [7], конкурентна поведінка роботодавця формується під впливом таких чинників:

- у певному сегменті кількість вакансій перевищує число кваліфікованих кандидатів;
- на ринку присутні працівники з унікальними компетентностями, здатними забезпечити довгострокову перевагу підприємства;
- самі наймані працівники демонструють конкурентні стратегії, активно шукаючи привабливіші умови праці, вищу заробітну плату та можливості реалізації власних професійних талантів.

Конкуренція між роботодавцями загострюється саме у площині формування привабливішої пропозиції — оптимального набору характеристик вакансії, яка стає предметом безпосереднього суперництва. Таким чином, як на ринку товарів і послуг, так і на ринку праці вирішальним чинником існування бізнес-структур і визначальним критерієм їхньої успішності є рівень конкурентоспроможності.

Підвищений інтерес вітчизняних і зарубіжних учених до проблеми конкурентоспроможності організацій у сфері зайнятості пояснюється потребою забезпечити стійке положення підприємства, розробити довгострокові конкурентні переваги та бути адаптивними до мінливого середовища. Польова В.В. [8, с.53], думку якої ми підтримуємо, визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку праці як боротьбу за робочу силу належного рівня якості, необхідну для досягнення встановлених стратегічних цілей. У цьому контексті цільовою аудиторією є персонал потрібної кваліфікації. Відповідно,

конкурентоспроможність компанії на ринку праці можна розуміти як здатність створювати й підтримувати умови праці, що є більш привабливими для працівників порівняно з конкурентами. Відповідно, суперництво між компаніями у сфері зайнятості спрямоване на залучення тих самих кваліфікованих фахівців.

Отже, найбільш вагомим індикатором конкурентоспроможності підприємства на ринку праці слід вважати ефективність формування та розвитку трудового потенціалу. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє досягати ключових стратегічних завдань:

- створювати позитивний імідж на ринку праці;
- посилювати конкурентоспроможність товарів і послуг;
- забезпечувати виробництво та збут продукції на високому рівні;
- задовольняти потреби споживачів;
- зростати за рахунок підвищення прибутків;
- поліпшувати результати праці шляхом упровадження нових технологій, оптимізації витрат і вдосконалення організації робочих процесів.

Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності можна поділити на внутрішні та зовнішні (рис.1.1).

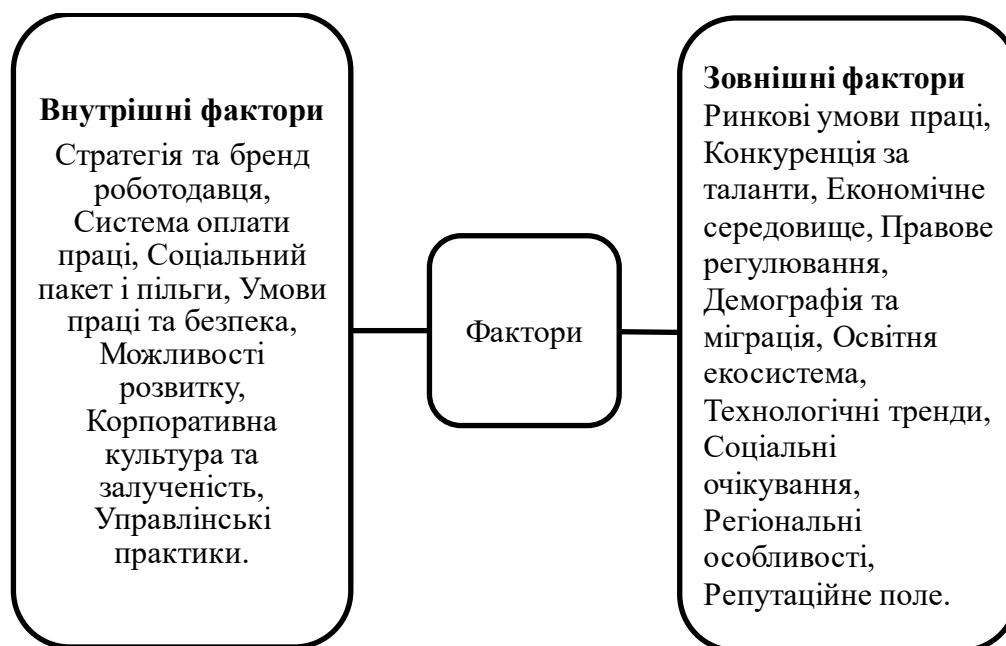


Рисунок 1.1 – Внутрішні та зовнішні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку праці

Джерело: розроблено автором

Враховуючи наявність великої кількості чинників, що впливають на конкурентоспроможність організації, надмірно не доцільним було б намагатися врахувати їх усі одночасно. Надлишкова кількість параметрів, які застосовуються для оцінки, може створити ситуацію, за якої обсяг інформації та обчислювальні можливості ускладнюватимуть практичне використання отриманих результатів. Вплив цих чинників поділяється на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх умов, що формують конкурентне середовище, належать політична стабільність держави, державне регулювання цінової, податкової, кредитно-фінансової та зовнішньоекономічної політики, а також стратегія розвитку науки, техніки та інновацій. Важливим чинником є система державної підтримки місцевих виробників, стандарти, що регламентують якість товарів, співвідношення попиту й пропозиції на ринку, щільність розташування виробництва, розвиненість ринкової інфраструктури, ступінь насиченості ринку конкурентами, наявність сировинної бази та загальний рівень технологічного розвитку у відповідній галузі.

Водночас внутрішні фактори охоплюють способи управління компанією, ефективність стратегічного планування, рівень технологічної організації виробництва, здатність підприємства орієнтуватися на маркетингові концепції та формувати якісні підходи до управління. Вагомими умовами є також кадровий потенціал, гнучкість асортиментної політики, здатність до інновацій, доступ до якісних ресурсів і раціональне використання сировини.

Як відзначає С.П. Калініна [9], у глобалізованому середовищі внутрішні параметри конкурентоспроможності підприємства на ринку праці дедалі більше залежать від здатності адаптуватися до транснаціональних трендів зайнятості — посилення трудової міграції, конкуренції за висококваліфіковану робочу силу та зміни професійно-кваліфікаційної структури попиту, що змушує роботодавців активніше інвестувати в розвиток людського капіталу й модернізацію організаційних практик.

Усі ці елементи тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені, формуючи єдине конкурентне середовище. Усвідомлення природи та сили їхнього впливу забезпечує підприємствам можливість здійснювати більш результативний процес

управління власною конкурентоспроможністю на ринку праці. У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності управління конкурентоспроможністю на цьому ринку. Так, Лупак Р.Л. вважає [5, с.67], що управління конкурентоспроможністю організації являє собою діяльність, зорієнтовану на розробку та впровадження управлінських рішень, покликаних протистояти будь-яким негативним зовнішнім впливам і водночас забезпечувати досягнення лідерських позицій відповідно до визначених стратегічних завдань. Інша позиція, полягає у трактуванні управління конкурентоспроможністю підприємства як системи стратегічних заходів, спрямованих на здобуття підприємством провідних або максимально наближених до лідерських позицій на ринку праці.

Аналіз показує, що головна мета управління конкурентоспроможністю — це забезпечення міцних і стабільних позицій компанії на ринку праці. Для цього підприємству потрібно розумно використовувати фінансові, матеріальні та людські ресурси, а також постійно стежити за змінами у зовнішньому середовищі. Ефективні управлінські рішення допомагають компанії адаптуватися, розвиватися та успішно конкурувати.

Розвиток конкуренції на ринку праці є важливим напрямом у трудових відносинах. Він сприяє ефективнішому використанню кадрового потенціалу країни, що необхідно для підвищення конкурентоспроможності української економіки. Сьогодні ринок праці в Україні — це складне конкурентне середовище, де не лише працівники змагаються за кращі робочі місця, а перш за все роботодавці — за найкращих фахівців.

На наше переконання, подальший розвиток конкурентних механізмів у сфері праці має стати одним із ключових пріоритетів економічної політики держави. Лише через створення рівних умов для роботодавців і працівників, підвищення прозорості та стимулювання професійного розвитку можливо забезпечити стійке зростання української економіки, соціально-економічне відродження.

1.2. Технології підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Як справедливо зазначається в економічній літературі, у сучасних умовах нестачі кваліфікованих працівників, високої мобільності кадрів і нерівномірного розподілу інформації на ринку праці конкурентоспроможність підприємства визначається не окремими HR-процедурами, а узгодженою системою управлінських технологій. Вони одночасно формують привабливість роботодавця на ринку праці та підвищують ефективність використання людського капіталу. Такі технології доцільно розглядати як керовані «соціотехнічні системи», у яких методи, цифрові інструменти, організаційні правила й система стимулювання працюють на спільну мету — підвищення відносної привабливості підприємства в межах заданих фінансових, часових та регуляторних обмежень. Обґрунтовано, що ефективність кожної технології варто оцінювати не ізольовано, а через її практичну корисність у конкретному ринковому контексті — з урахуванням дефіциту компетентностей, етапу розвитку бізнесу, рівня конкуренції за таланти, регіональних ризиків і ціннісних очікувань цільових груп кандидатів.

Ключовою технологією, що поєднує бізнес-стратегію з пропозицією підприємства на ринку праці, є управління ціннісною пропозицією роботодавця (EVP). У концепції К. Бекгаус і С. Тіку [10] бренд роботодавця розглядається як комплекс функціональних, економічних і психологічних вигод, які працівник отримує від взаємодії з організацією; тобто це не слоган і не комунікаційна оболонка, а цілісний «продукт зайнятості» з чітко окресленою цінністю для різних груп персоналу. На нашу думку, перевага такого підходу полягає в тому, що він примушує роботодавця виходити за межі HR-маркетингу і будувати EVP на реальних умовах праці, можливостях розвитку та якості управління, а не на обіцянках. Водночас його слабким місцем може бути схильність деяких компаній зводити бренд роботодавця до статичної «упаковки» вигод; без постійного узгодження EVP зі змінами у стратегії бізнесу й очікуваннях працівників це перетворює бренд на формальність і знижує довіру до роботодавця на ринку

праці. Згідно з концепцією, викладеною З.Є. Шершньовою [11, с.112], EVP є «стратегічним ядром» HR-системи: на зовнішньому рівні визначає позиціонування на ринку, а у внутрішньому середовищі забезпечує узгодженість управлінських практик із реальним досвідом працівників. Підтримка ціннісної пропозиції роботодавця здійснюється через узгоджену систему технологій управління персоналом. У концепції К. Бекгаус і С. Тіку [10, с. 502–503] бренд роботодавця постає як результат поєднання зовнішнього сприйняття та внутрішнього досвіду працівників; цей зв'язок забезпечують кадрові практики, організаційна культура, система оплати праці й розвитку персоналу. На думку В. М. Данюка та А. М. Колота [12, с. 45–47], яку ми підтримуємо, саме узгодженість політики оплати, умов праці, професійного зростання й соціального захисту формує реальну конкурентну перевагу роботодавця на ринку праці.

До ключових елементів такої системи належать: цифрове просування бренду роботодавця; комплексна система винагород (заробітна плата, доплати, пільги, нематеріальне визнання); гнучкі режими зайнятості; безперервне навчання та внутрішнє просування; аналітика показників персоналу; програми добробуту й безпеки; співпраця з професійними спільнотами та колишніми працівниками. На рис. 1.2 «Взаємозв'язок сучасних технологій управління персоналом, що формують конкурентні переваги» показано, як ці елементи взаємно підсилюють один одного: комунікації створюють очікування, система винагород і організації праці забезпечує їх виконання, навчання та кар'єрні траєкторії закріплюють лояльність, а аналітика персоналу пов'язує результати з цілями підприємства [10, с. 505–506; 11, с. 120–121]. На нашу думку, відсутність хоча б однієї з цих ланок (наприклад, активні обіцянки без реального поліпшення умов праці чи навчання без можливості кар'єрного зростання) неминуче підриває довіру до бренду роботодавця та послаблює його конкурентні позиції.



Рисунок 1.2 – Взаємозв’язок сучасних HR-технологій, що формують конкурентні переваги

Джерело: складено автором на основі [10; 11; 12]

Отже, наведена на рис. 1.2 схема демонструє, що окремі технології управління персоналом мають реальну цінність лише тоді, коли функціонують як елементи єдиної, внутрішньо узгодженої системи. Посилення одного блоку без підтримки інших дає або короткостроковий, або навіть суперечливий ефект, що може призвести до перевитрат ресурсів чи розчарування працівників. На нашу думку, це одна з найбільш поширених помилок роботодавців: інвестувати в окремі «модні» HR-інструменти (наприклад, гнучкі формати роботи, програми добробуту, окремі освітні продукти), не аналізуючи їх відповідності стратегічним цілям бізнесу, фінансовим можливостям організації або готовності менеджерів до їх системного впровадження. Саме тому наступним кроком має бути не лише опис

технологій, а й комплексна їх оцінка за низкою критеріїв ефективності та життєздатності.

Спираючись на підхід В. М. Данюка, А. М. Колота та О. О. Герасименко [12, с. 45], які розглядають управління персоналом як стратегічного партнера бізнесу, кожену сучасну HR-технологію доцільно оцінювати системно. Потрібно враховувати не лише прямий вплив на залучення кандидатів, утримання ключових фахівців чи поточну результативність праці, а й вартість впровадження, необхідність додаткової інфраструктури, тривалість періоду до появи перших результатів, рівень організаційного опору та вимоги до управлінських компетенцій. Часто саме ці «приховані параметри» визначають успіх або провал впровадження навіть ідеологічно правильних інструментів.

Систематизовані результати відповідної оцінки подано в табл. 1.2. Її структура базується на методичному синтезі кількох підходів: ресурсно-процесного підходу Л. О. Лігоненко [13, с. 88], який акцентує на ефективності використання ресурсів; положень ресурсної теорії підприємства Дж. Барні та Д. Кларка [14, с. 105] щодо ролі унікальних ресурсів і компетентностей; а також емпіричних висновків М. Беккера й М. Хузеліда [15, с. 20], які доводять зв'язок між системами управління працею високої результативності та конкурентними перевагами організацій. На нашу думку, поєднання цих підходів дозволяє перейти від розуміння HR-технологій як переважно «соціальних інструментів» до трактування їх як інвестиційних проєктів із вимірюваним стратегічним впливом.

Додатково слід враховувати, що, за висновками Л. В. Щетініної [16], цифровізація HR-процесів змінює не лише технічні рішення, а й саму логіку оцінювання їх ефективності. У цифровому середовищі ключовими стають швидкість прийняття рішень, якість і повнота даних, інтегрованість HR-сервісів у бізнес-процеси, а також здатність системи підтримувати адаптивність організації. Це означає, що конкурентоспроможність на ринку праці формується не лише завдяки наявності окремих HR-інструментів, а й завдяки гнучкості, даним та здатності швидко реагувати на зміни попиту й пропозиції праці. У сукупності ці

чинники визначають силу HR-технологій як складової стійких конкурентних переваг підприємства.»

Таблиця 1.2 - Порівняння HR-технологій за показниками впливу, вартості й ризиків

Технологія	Залучення	Утримання	Продуктивність	Вартість	Час до ефекту	Ключовий ризик
EVP + цифровий HR-брендинг	Висока	Середня	Середня	Середня	Середній	Невідповідність обіцянок досвіду
Персоналізований total rewards	Середня	Висока	Середня	Висока	Середній	Інфляція витрат, внутрішня справедливість
Гнучка організація праці (hybrid/WFA)	Висока	Середня	Середня	Низька	Швидкий	Спад координації, розмиття культури
Навчання та reskilling (LMS/LXP)	Середня	Висока	Висока	Середня	Повільно	Малий перенос навичок у практику
Внутрішня мобільність, кар'єрні треки	Середня	Висока	Середня	Низька	Середній	Конфлікт інтересів менеджерів
People analytics, HRIS/ATS	Середня	Середня	Висока	Середня	Середній	Якість даних, приватність
Добробут і безпека праці	Середня	Висока	Середня	Середня	Середній	Стигма, низьке використання сервісів
Спільноти, реферальні та alumni-програми	Середня	Середня	Низька	Низька	Швидкий	Ехо-камери, зниження різноманіття

Джерело: складено автором на основі [13; 14; 15]

Вирішальне значення має не стільки перелік технологій, скільки відповідність заявленої ціннісної пропозиції роботодавця реальним умовам праці. Як підкреслюють К. Бекгаус і С. Тіку [10, с. 505–506], бренд роботодавця

формується на перетині зовнішніх обіцянок і внутрішнього досвіду працівників; коли між ними виникає розрив, довіра до бренду швидко втрачається. Модель «просування без змісту» може дати короткочасне зростання кількості відгуків на вакансії, але водночас різко підвищує ризик репутаційних втрат через негативний досвід нових працівників у перші місяці роботи.

Науковець З. Є. Шершньова [11, с. 118–120] послідовно наголошує, що перевага форми над змістом у стратегічному управлінні призводить до фасадних змін, які не посилюють реальні конкурентні позиції організації. На нашу думку, це безпосередньо стосується і ринку праці: спочатку слід сформулювати й наповнити змістом ціннісну пропозицію роботодавця — удосконалити умови праці, системи оплати й розвитку персоналу, — і лише потім розширювати комунікації. Така послідовність зменшує розрив між очікуваннями та реальністю й, відповідно, знижує ризик передчасних звільнень, що негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства як роботодавця. Ми вважаємо, що доцільно цифровий HR-брендинг будувати за принципом воронки залучення, у якій зміст, канали комунікації та сигнали довіри (відгуки працівників, кейси, приклади кар’єрного розвитку) послідовно ведуть кандидата від обізнаності до прийняття офера. Концепція сегментації та диференціації Ф. Котлера [17, с.150] тут застосовується як інструмент добору релевантних повідомлень для різних груп компетентностей. На рис. 1.3 показано воронку з основними елементами управління, які здатні підвищити рівень прийняття офера без зміни рівня оплати: якість контенту кейсів, наявність соціальних доказів, прозорість процесів і використання попередньої адаптації як етапу «передпродажного» онбордингу.

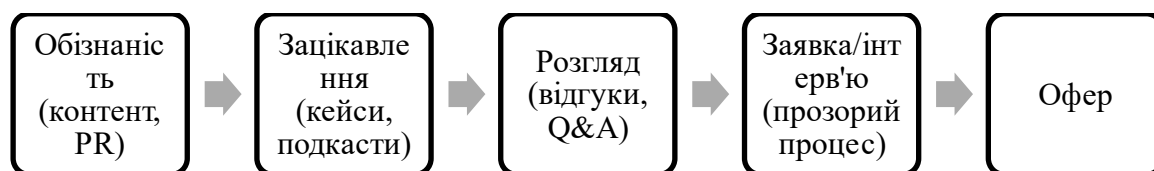


Рисунок 1.3 – Етапи формування бренду роботодавця

Джерело: складено автором на основі [17]

Персоналізована система нагород, на яку звертають увагу М. Армстронг і Дж. Мілковіч [18, с.40; 19, с.22], забезпечує утримання працівників через баланс основної винагороди, змінних виплат, гнучких пілг і визнання. В українських умовах важливими є страхові та соціальні компоненти, підтримка фізичного і психічного здоров'я й релокація. Водночас, як зазначає Л.О. Лігоненко [13], персоналізація має базуватися на внутрішній справедливості, щоб уникнути відчуття нерівності.

Архітектура гнучкої праці, спираючись на дослідження Н. Блума [20, с.5], розширює воронку кандидатів і підвищує прийняття offerів у дефіцитних спеціальностях, але потребує посилення координації та соціалізації. Сучасні моделі проектування праці, запропоновані Ф. Моргесоном і С. Гамфрі [21, с. 1323–1325], підкреслюють, що мотиваційний ефект роботи визначається насамперед її змістовністю, рівнем автономії працівника та якістю зворотного зв'язку. Це особливо актуально для віддалених і гнучких форматів зайнятості: якщо робота формально «гнучка», але позбавлена чіткого змісту, реальної свободи дій і зрозумілих критеріїв оцінювання, мотивація швидко знижується. Тому гнучкі режими праці повинні запроваджуватися не ізольовано, а разом із системами управління результативністю, які забезпечують прозорість цілей, очікувань і оцінки внеску кожного працівника.

Технології навчання та перенавчання (системи управління навчанням, карти компетентностей, мікроформати навчання, наставництво) забезпечують відкладений, але стійкий ефект. А. М. Колот і О. О. Герасименко [22, с. 180–183] у монографії «Праця ХХІ: філософія змін, виклики, вектори розвитку» наголошують, що конкурентні переваги в умовах глибоких трансформацій ринку праці формуються через розвиток ключових компетентностей і здатність працівників до постійного оновлення знань. У концепції «Праця 5.0» А. М. Колот [23, с. 32–35] підкреслює, що саме безперервне навчання та перенавчання стають базою новітньої соціально-трудової платформи. Інтеграція навчальних програм у систему внутрішньої мобільності й прозорі кар'єрні маршрути зменшує залежність підприємства від зовнішнього ринку праці. Водночас, на нашу думку,

якщо навчання не прив'язане до конкретних робочих процесів і чітких показників результативності, воно ризикує залишитися формальною активністю без відчутного впливу на продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Система аналітики персоналу у трактуванні М. Беккера, М. Хузеліда та Дж. Будро [15; 24, с. 40] дає змогу ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо добору й утримання працівників за умови належної якості даних і дотримання етичних вимог. Особливо обережного підходу потребує використання прогностичних моделей, оскільки надмірна автоматизація рішень без прозорих критеріїв може спричинити як юридичні, так і репутаційні ризики. На нашу думку, аналітика персоналу має залишатися інструментом підтримки рішень керівників, а не повною заміною професійного судження.

Для порівняння сили впливу сучасних технологій управління персоналом доцільно використати узагальнену візуалізацію (рис. 1.4): гнучкі режими праці швидко позначаються на готовності кандидатів приймати пропозиції про роботу, навчання та перенавчання — на утриманні й продуктивності персоналу, ціннісна пропозиція роботодавця та формування його бренду — на ранніх етапах залучення працівників, тоді як аналітика персоналу підсилює ефективність усіх перелічених інструментів, даючи змогу коригувати їх на основі фактичних результатів.

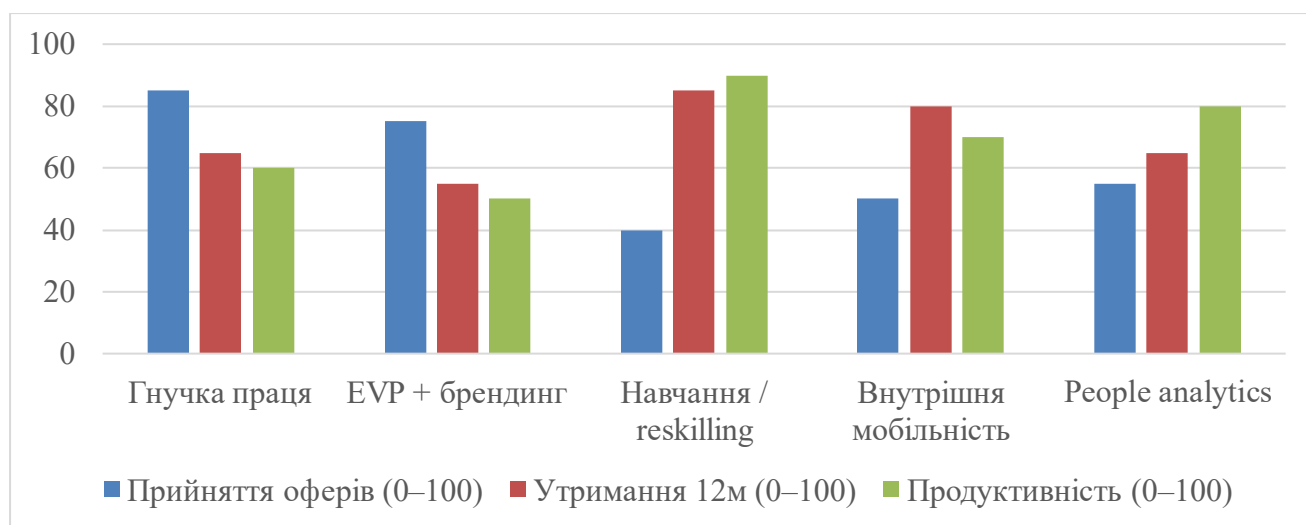


Рисунок 1.4 – Порівняння впливу HR-технологій на залучення, утримання та продуктивність персоналу

Джерело: складено автором на основі [25]

Українські дослідники управління людськими ресурсами, зокрема В.М. Данюк [1, с.30], послідовно підкреслюють ключове значення організаційної культури та соціальної політики підприємства для формування його довгострокової конкурентоспроможності на ринку праці. Вони розглядаються не лише як додаткові умови комфорту працівників, а як інструменти, що прямо впливають на здатність компанії залучати та утримувати фахівців критичних компетенцій. В умовах воєнних ризиків технології турботи про добробут працівників (програми підтримки персоналу, психологічні консультації, гнучкі відпустки, посилені заходи безпеки й страхування, допомога з релокацією, інтеграція ветеранів) фактично переходять із категорії «пільг» у категорію базових, «гігієнічних» чинників зайнятості. Як підкреслюють А. М. Колот та О.А. Грішнова [26, с. 235–237; 34, с. 190–192], за умов високих соціальних загроз частина соціальних гарантій перестає сприйматися як додаткова перевага й стає необхідним мінімумом, без якого роботодавець втрачає привабливість на ринку праці. На нашу думку, запровадження таких практик не лише зменшує плинність кадрів у критично важливих ролях, а й підвищує довіру до роботодавця: відповідно до логіки теорії сигналів, послідовна соціальна політика виступає для зовнішніх кандидатів «позитивним сигналом» надійності та відповідальності компанії, зменшуючи інформаційну асиметрію.

Ефективність сучасних технологій управління персоналом не є сталою – вона змінюється залежно від ситуації на ринку праці та галузевих особливостей. Коли перевага на боці роботодавця, цифрове просування бренду може істотно зменшити витрати на пошук персоналу, прискорити закриття вакансій і забезпечити достатній потік кандидатів прийнятної якості. Натомість у період, коли умови диктують працівники, саме по собі просування бренду без поєднання з гнучкими формами зайнятості та персоналізованою системою винагород дає обмежений результат і виконує переважно підтримувальну роль. На нашу думку, це підтверджує необхідність адаптувати набір інструментів не до «моди», а до конкретної кон'юнктури ринку праці й стратегічних цілей підприємства.

У цьому контексті показовими є висновки Ю. М. Маршавіна та Т. Г. Кицак [27], які наголошують, що конкурентні переваги підприємств на національному ринку праці формуються не лише за рахунок застосування HR-інструментів, а й завдяки впровадженню соціально відповідальних практик. Йдеться про створення якісних і продуктивних робочих місць, інвестування в розвиток людського капіталу, дотримання принципів гідної праці та забезпечення рівних можливостей. Такі дії зміцнюють довіру працівників, підвищують стабільність зайнятості, а також формують позитивне ставлення держави й суспільства до роботодавця, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

З позицій теорії сигналів, узагальненої Б. Коннеллі та співавторами [28, с. 46–48], різні HR-технології відрізняються силою, помітністю та вартістю сигналів, які вони транслюють про роботодавця. У періоди швидкого масштабування бізнесу та масового найму найбільше значення мають інструменти, що формують прості, швидко зчитувані сигнали для кандидатів: програми рекомендацій (referral), стандартизовані процеси онбордингу, уніфіковані сценарії адаптації новачків, публічна прозорість умов праці. Такі механізми допомагають оперативно зменшувати інформаційну асиметрію, прискорювати закриття вакансій і забезпечувати передбачувану якість входження працівників в організацію.

Натомість для зрілих компаній зі складною структурою знань, великою кількістю функцій та високою часткою інтелектуальних ролей ключову роль відіграють «глибокі» сигнали. До них належать дієві механізми внутрішньої мобільності, розвинені системи безперервного навчання, прозорі кар'єрні маршрути, культура зворотного зв'язку та зріла модель лідерства. Такі сигнали свідчать про довгострокову інвестиційну орієнтацію роботодавця, підсилюють психологічний контракт і формують у працівників відчуття перспективи, що є важливим фактором утримання й розвитку талантів [28, с. 50–52].

Узагальнені рекомендації щодо пріоритизації таких технологій для різних ринкових контекстів наведено в табл. 1.3 у вигляді евристичної карти

управлінських рішень. Вона допомагає визначити, які інструменти доцільно застосовувати на етапі швидкого масштабування, які — у період стабілізації, та які — у ситуаціях структурних змін, коли необхідно переорієнтовувати кадрову політику під нові стратегічні виклики.

Таблиця 1.3 - Рекомендовані HR-технології залежно від ринкової ситуації

Сценарій	Технології першої черги	Умови успіху та обмеження
Дефіцит критичних компетенцій	Ціннісна пропозиція роботодавця та бренд роботодавця, гнучка праця, персоналізовані винагороди, цільове перенавчання	Чіткість обіцянок, швидкі пропозиції, прозора кар’єрна траєкторія; ризик — перегрів витрат і «перепродаж» пропозиції роботи
Масштабування, масовий найм	Реферальні (рекомендаційні) та мережі колишніх співробітників, стандартизована адаптація нових працівників, автоматизація системи відстеження кандидатів	Якість потоку важливіша за обсяг; ризик — зниження різноманіття та стагнація культури
Зріла організація зі складним знанням	Внутрішня мобільність, платформа досвіду навчання, менторство, аналітика щодо персоналу	Ключові показники ефективності менеджерів на розвиток талантів; ризик — «захоплення талантів» всередині підрозділів
Висока невизначеність/ризик	Добробут, безпека, гнучкі відпустки, резервні ролі, розвиток суміжних (перехресних) навичок	Видимість турботи і швидкість реакції; ризик — недовикористання сервісів без зняття стигми

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз, узагальнений у табл. 1.2, показує, що жодна з технологій управління персоналом не є «самодостатньою»: її віддача залежить від того, наскільки вона вбудована в загальну стратегічну логіку підприємства. У дослідженні А. М. Голіцина [29, с. 366–368] підкреслюється, що маркетингові проєкти реалізуються в межах загальної маркетингової стратегії й виступають її органічною складовою; окремі інструменти, відірвані від стратегічних цілей і бренд-платформи, дають фрагментарний ефект і не створюють стійкої конкурентної переваги. Цей висновок повною мірою стосується й HR-технологій як елемента стратегії позиціонування роботодавця на ринку праці.

Якщо компанія на ринку клієнтських продуктів вибудовує образ інноваційної та динамічної, то досвід кандидата й працівника має відтворювати ті самі характеристики: швидке й прозоре ухвалення рішень, зручні цифрові процедури взаємодії, готовність до пілотних проєктів і змін. Для стратегій, зорієнтованих на надійність і безпеку, логічним стає інший акцент: стабільний графік, розгорнутий соціальний пакет, підтримка сформованих організаційних практик. З. Є. Шершньова [11, с. 118–120] наголошує, що розрив між задекларованим позиціонуванням і реальними управлінськими практиками порушує стратегічну цілісність і змушує компанію «платити» вищу ціну за довіру з боку стейкхолдерів. На ринку праці це проявляється у зростанні витрат на найм, адаптацію й утримання персоналу, оскільки роботодавцю доводиться постійно компенсувати невідповідність між образом і досвідом.

За таких умов доцільно інституціоналізувати управління конкурентоспроможністю на ринку праці через покрокову модель дій, у якій етапи діагностики та проєктування передують масштабуванню комунікацій, а аналітичний супровід забезпечує коригування рішень на кожному кроці. Логіка такої моделі подана на рис. 1.5 у вигляді блок-схеми, що відображає послідовність управлінських етапів: від оцінки вихідного стану та визначення цілей – до добору відповідних HR-технологій, їх пілотного впровадження, оцінки результатів і системного використання отриманих даних для подальшого вдосконалення. Такий підхід узгоджується як із вимогами стратегічної цілісності, сформульованими З. Є. Шершньовою [11], так і з висновками А. М. Голіцина [29, с. 371–373] щодо того, що маркетингові (а разом із ними й HR-) інструменти мають розглядатися як частина єдиної стратегічної системи, а не як набір окремих акцій.

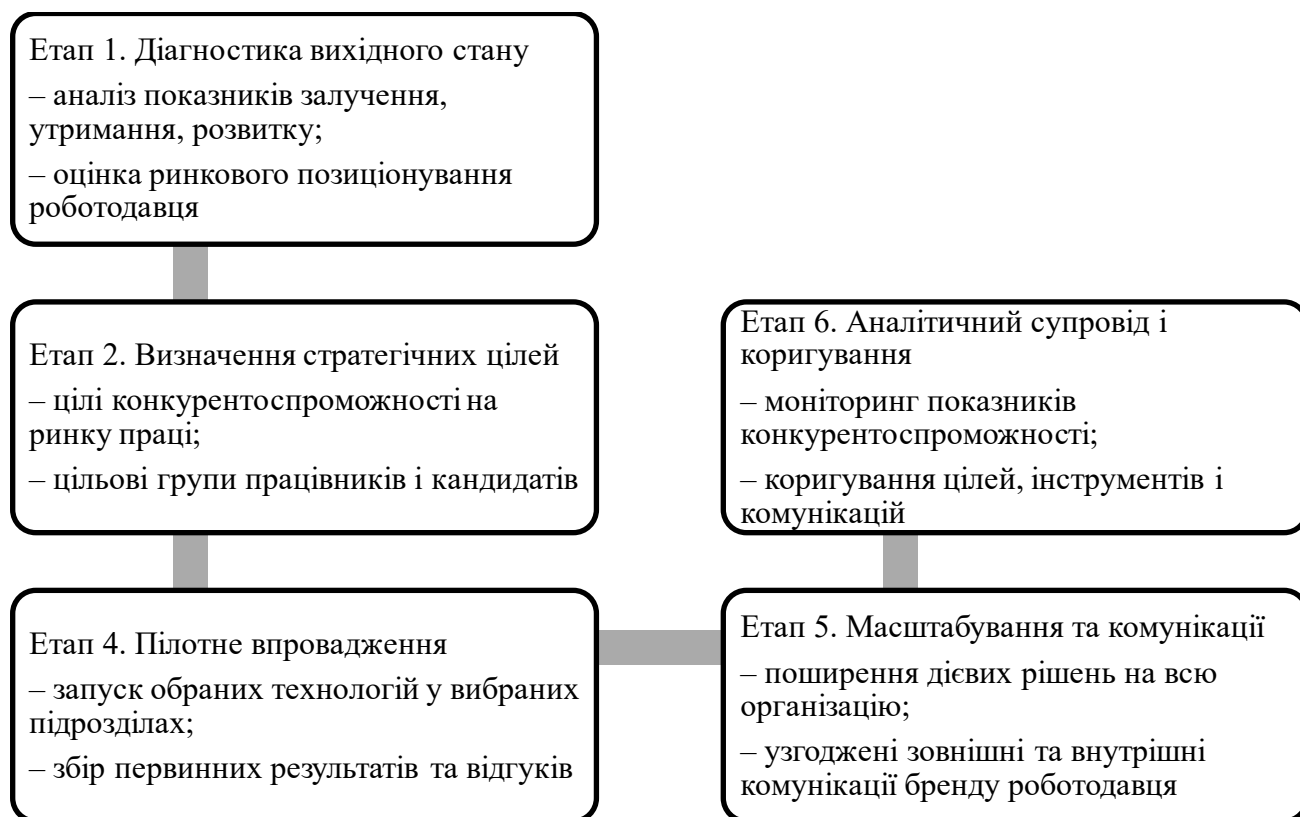


Рисунок 1.5 – Послідовність етапів реалізації системи управління конкурентоспроможністю персоналу

Джерело: складено автором на основі [11; 29]

Ефективність поданого алгоритму безпосередньо залежить від якості системи вимірювання результатів і від того, наскільки послідовно ця система застосовується на всіх етапах управління персоналом. У концепції збалансованої системи показників та «карт стратегії» Р. Каплан і Д. Нортон [30, с. 15–18] підкреслюють, що стратегія організації реалізується через чітко визначені цілі, індикатори та взаємозв'язки між ними у різних площинах — фінансовій, клієнтській, процесній і площині розвитку. Особливе значення при цьому мають нематеріальні активи: людський капітал, корпоративна культура, імідж організації. Саме тому подібну логіку доцільно адаптувати до HR-середовища, сформувавши систему «маркетингових» і «операційних» показників ринку праці, які відображають одночасно зовнішню привабливість роботодавця та внутрішню результативність процесів роботи з персоналом.

Спираючись на підходи О. В. Старостіної [31, с. 40–42] до позиціонування та вимірювання бренду, доречно виокремити кілька взаємодоповнювальних груп індикаторів, що забезпечують комплексне бачення ефективності HR-системи.

По-перше, показники притоку. Вони відображають спроможність роботодавця привертати увагу цільових аудиторій і формувати якісний потік кандидатів. До них належать охоплення комунікаційних каналів, частка релевантних відгуків, динаміка вартості залучення одного кандидата, ефективність різних каналів просування вакансій. Такі метрики дозволяють оцінити відповідність зовнішніх комунікацій очікуванням ринку та конкурентність бренду на початкових етапах взаємодії.

По-друге, показники якості переходу кандидата між етапами відбору. Це ключові процесні метрики: середній час закриття вакансій, частка прийнятих оферів, частка пропозицій, які кандидати погоджують без додаткових переговорів. Саме вони відображають ефективність рекрутингової воронки, узгодженість EVP із реальними умовами праці та силу сигналу, який роботодавець транслює на ринок праці.

По-третє, показники якості найму. До них належать відсоток успішного проходження перших 60–90 днів роботи, рівень задоволеності нових працівників, відповідність їхніх компетентностей вимогам посади, а також динаміка й результативність адаптаційних процесів. Ці показники дають змогу судити про те, наскільки рекрутинг, навчання та менеджмент на робочому місці працюють як єдина система.

Нарешті, показники стійкості, які характеризують здатність організації утримувати таланти й користуватися власним кадровим потенціалом. Це рівень утримання в критичних ролях за визначений період, частка внутрішніх переміщень, відсоток вакансій, які закриваються через внутрішній кадровий резерв, а також показники довгострокової залученості працівників. Саме вони демонструють, наскільки організація будує сильний кадровий фундамент і спроможна підтримувати розвиток таланту всередині.

У таблиці 1.4 наведено узагальнений набір таких показників із поясненням логіки їх застосування в управлінських рішеннях та в налаштуванні ефективних механізмів зворотного зв'язку в системі HR-аналітики. Використання цієї системи показників підвищує точність діагностики, покращує прогнозність HR-стратегії й робить управління персоналом ближчим до принципів стратегічно орієнтованої системи показників, про які наголошує О. В. Старостіна [31]. Такий підхід забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями, операційною практикою та вимірюваними результатами, формуючи основу для стійкого розвитку HR-системи.

Таблиця 1.4 - Основні HR-показники для вимірювання конкурентних позицій роботодавця

Метрика	Сутність	Інтерпретація для рішень
Час закриття вакансії	Календарні дні до закриття вакансії	Затримки — вузькі місця процесу або слабкий EVP
Швидкість прийняття оферів	Частка прийнятих оферів	Низько — слабка цінність або конверсія
Рівень утримання протягом 12 місяців (критичні ролі)	Успішне завершення онбордингу та перші KPI	Низько — проблема відбору чи реалізму обіцянок
Утримання 12 місяців (крит. ролі)	Частка працівників, що залишились	Зниження — проблема rewards/навантаження/керівництва
Рівень внутрішньої мобільності	Частка заповнених внутрішніх переміщень	Низько — «заблокована» організація, ризик плінності
Індекс лояльності співробітників (eNPS), новачки, 90 днів	Рекомендаційний індекс серед нових	Провал — розрив EVP/досвід, потреба в онбординг-ремонті
Обізнаність / перевага EVP (ціннісної пропозиції роботодавця)	Обізнаність і перевага бренду роботодавця	Орієнтує бюджет комунікацій і вибір каналів
Зростання (підвищення рівня) навичок	Приріст підтверджених навичок після навчання	Без приросту — перегляд навчальних інтервенцій

Джерело: складено автором на основі [31]

Порівняльний аналіз ефективності сучасних технологій управління персоналом, на нашу думку, дозволяє зробити кілька принципово важливих висновків для українських підприємств. По-перше, комбінація гнучких форм

праці та достовірної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) справді дає швидкий приріст відгуків і частки прийнятих пропозицій без істотного збільшення фонду оплати праці. Водночас ми переконані, що це один із найбільш «хитких» інструментів: без чітких правил доступності працівників, зрозумілих стандартів комунікації та контролю робочого навантаження така гнучкість непомітно перетворюється на розмиті межі робочого часу, приховане падіння продуктивності й зростання втом.

По-друге, навчання та внутрішня мобільність, як показує практика, найсильніше впливають на стабільність кадрового складу і рівень результативності роботи. Вважаю важливим підкреслити, що ці інструменти «працюють» лише тоді, коли за ними стоїть довгострокове інвестування і реальна участь лінійних керівників. Якщо розвиток талантів не закріплений у їхніх цілях і показниках, навчальні програми швидко перетворюються на формальність, а внутрішні конкурси – на імітацію кар’єрних можливостей.

По-третє, персоналізовані винагороди, на наш погляд, є одним з небагатьох інструментів, які дозволяють дуже тонко налаштовувати відчуття справедливості та турботи про працівника. Але тут легко «перегнути»: надмірна диференціація без прозорих критеріїв і без урахування фінансових обмежень породжує не мотивацію, а взаємні образи в колективі. Саме тому, як ми вважаємо, будь-які гнучкі системи винагород повинні супроводжуватися регулярним аудитом внутрішньої справедливості й чітким поясненням принципів оплати.

По-четверте, аналітика у сфері управління персоналом не є чарівною паличкою. Для мене вона радше «підсилювач» усієї системи: за наявності якісних даних і правильно поставлених запитань вона допомагає побачити реальні зв’язки й ефект від HR-рішень, але за відсутності цих умов створює ілюзію точності. Коли увага зосереджується на самих показниках, а не на змісті процесів, організація починає грати з цифрами замість того, щоб розв’язувати проблеми.

Загалом ми поділяємо підхід З. Є. Шершньової [11], згідно з яким конкурентоспроможність підприємства на ринку праці визначається не кількістю інструментів, а мірою їхньої узгодженості зі стратегією та ринковим контекстом.

Ціннісна пропозиція роботодавця задає обіцянку, архітектура праці та система винагород наповнюють її конкретним змістом, навчання й внутрішня мобільність формують реальні траєкторії розвитку, аналітика поєднує дані зі стратегічними рішеннями, а комунікації «виводять» цей образ назовні. Переконалий, що саме така цілісна модель, адаптована до українських реалій підвищених ризиків і соціальної вразливості, здатна забезпечити не лише короткострокову перевагу в наймі, а й довгострокове зростання вартості бізнесу за рахунок розвитку людського капіталу й довіри до організації.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Методична оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку праці має практичну цінність лише тоді, коли перетворюється з формальної сукупності показників на достовірну систему підтримки управлінських рішень. Головна проблема більшості наявних підходів полягає у поєднанні фінансових, продуктових і кадрових метрик без побудови чітких причинно-наслідкових зв'язків. Тому доцільно виокремлювати вимірювання ринкової конкурентоспроможності роботодавця на рівні праці (залучення, утримання, розвиток, репутація) від загальних бізнес-індикаторів, пов'язуючи їх лише у випадках підтвердженої кореляції. У роботах Л.О. Лігоненко та З.Є. Шершньової [11; 13] обґрунтовано важливість стратегічної узгодженості вимірювань: HR-показники мають безпосередньо відображати позиціонування підприємства на ринку праці (EVP) та підтримувати обрану бізнес-модель, а не становити набір формально зручних коефіцієнтів. Водночас параметри якості робочого місця, запропоновані В.Р. Зайнчуковською [7], та інтегральний підхід І.М. Геращенка [2, с.90] до формування зваженого індексу створюють підґрунтя для розроблення спеціалізованої методики оцінювання саме для ринку праці — за умови її доповнення сучасними показниками якості найму, досвіду працівника та поведінковими індикаторами.

Узагальнення підходів провідних українських (Л.О. Лігоненко [13], О.В. Старостіна [31], З.Є. Шершньова [11], В.М. Данюк [1]) та зарубіжних дослідників (М. Армстронг [18], К. Бекгаус [10], С. Тіку [10], Б. Е. Беккер [15], М. А. Хузелід [15]) дає змогу сформуувати чотирикомпонентну архітектуру оцінювання, у якій рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці визначається через інтегральний індекс, побудований із чотирьох взаємопов'язаних підіндексів: атрактивності (здатність залучати кадри), утримання (стійкість зайнятості у ключових ролях), розвитку (спроможність накопичувати й оновлювати людський капітал) і репутаційно-ціннісного виміру (справедливість, безпека, якість досвіду працівника та відповідність заявленим цінностям). Вагомий внесок у розуміння цих компонентів роблять дослідження Поснова Т. В [32], яка доводить, що довгострокова конкурентоспроможність роботодавця визначається спроможністю підтримувати безперервні освітні траєкторії працівників і узгоджувати внутрішні програми навчання з еволюцією вимог ринку праці, забезпечуючи тим самим інноваційний характер розвитку людського капіталу.

Така структура усуває обмеження односпрямованих показників, коли, наприклад, низька плинність персоналу може штучно «компенсувати» слабку атрактивність і створювати хибне враження стабільності, не відображаючи реального ризику дефіциту кадрів у середньостроковій перспективі. Аналогічно, високий рівень привабливості без належних показників утримання сигналізує про те, що організація приваблює таланти, але не здатна забезпечити їм умови для довготривалої роботи, що часто свідчить про проблеми в організаційній культурі, системі винагород або управлінських практиках. У таких випадках аналіз окремих метрик не дає повної картини, тоді як баланс між підіндексами дозволяє виявити приховані структурні диспропорції.

Концептуальна конструкція індексу представлена на рис. 1.6, де кожен підіндекс формується з нормованих показників із чітко визначеним напрямом впливу, правилами їх періодичного ринкового калібрування, а також із можливістю адаптування вагових коефіцієнтів залежно від специфіки галузі, конкурентного середовища чи стадії розвитку підприємства. Така гнучкість дає

змогу використовувати індекс як універсальний інструмент моніторингу: він не лише відображає поточний стан конкурентоспроможності на ринку праці, а й дозволяє коригувати HR-стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх пріоритетів компанії.

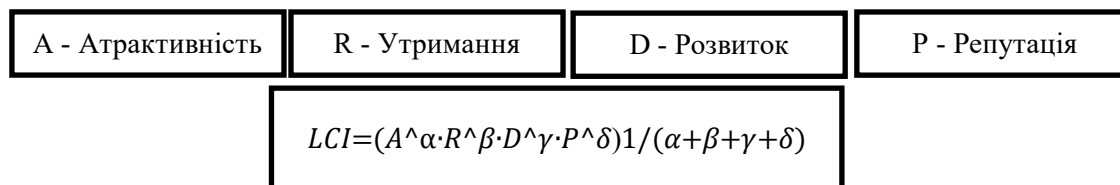


Рисунок 1.6 – Структура комплексного індексу оцінювання конкурентоспроможності роботодавця

Джерело: складено автором на основі [15]

Запропонована методика ґрунтується на чотирьох ключових принципах, які забезпечують її об'єктивність, універсальність і практичну значущість для оцінювання конкурентоспроможності роботодавця.

По-перше, усі показники мають фіксувати реальну поведінку кандидатів і працівників, а не лише фінансові результати, які є запізнілими та не дозволяють своєчасно виявляти проблеми в управлінні персоналом. Орієнтація саме на поведінкові метрики забезпечує швидку реакцію на зміни ринку праці, допомагає діагностувати ризики до того, як вони почнуть негативно впливати на бізнес, та дозволяє оперативно коригувати HR стратегію. Такий підхід підсилює адаптивність системи управління персоналом і робить її більш прогностичною.

По-друге, кожен індикатор повинен мати однозначно визначений напрям впливу (чим більше — тим краще, або навпаки). Це запобігає викривленням інтерпретацій, неправильним висновкам і помилковим «поліпшенням», що виникають через зміни структури вибірки або внутрішніх правил оцінювання. Чітко зафіксована логіка кожної метрики підвищує порівнюваність результатів у часі та робить їх корисними для прийняття управлінських рішень. Особливо це важливо в умовах високої динамічності ринку праці, коли навіть незначні зміни в

потоках кандидатів чи мотиваційних пріоритетах можуть суттєво вплинути на показники.

По-третє, нормування показників та визначення їхніх ваг потребують регулярного ринкового калібрування. Такий підхід потрібний для уникнення галузевих, регіональних і макроекономічних спотворень. Найефективніше це реалізується через застосування перцентильного підходу, коли кожен показник порівнюється не з умовними «еталонами», а з реальною ринковою вибіркою. Значення нижче 10-го перцентилі розглядаються як мінімальний рівень, вище 90-го — як максимальний, а проміжні значення переносяться у стандартизовану шкалу. Це дозволяє забезпечити коректність порівняння різних організацій, врахувати коливання ринку та уникнути впливу випадкових пікових значень. У результаті модель зберігає гнучкість, стабільність і придатність до використання в різних економічних циклах.

По-четверте, під час агрегування показників доцільно застосовувати геометричне середнє. На відміну від арифметичного воно не допускає того, щоб високі значення одного підіндексу «перекривали» критично низькі значення іншого. Наприклад, сильна атрактивність не повинна компенсувати слабку репутацію або низький рівень утримання, адже такі дисбаланси неминуче призводять до майбутнього зростання плинності. На цю закономірність звертали увагу М. Беккер і М. Хузелід [15], досліджуючи системи високої ефективності праці: реальна стійкість HR моделі визначається саме збалансованістю її компонентів, а не максимізацією окремих із них.

Порівняльна оцінка основних методичних підходів наведена у таблиці 1.5. Вона узагальнює сильні сторони та обмеження експертних, індексних, матричних і аналітичних моделей і демонструє, що для комплексного оцінювання конкурентоспроможності роботодавця найефективнішим є гібридний підхід. Такий підхід поєднує поведінкові метрики з інтегральним індексом, побудованим на прозорих принципах нормування, регулярного калібрування та виваженого агрегування. Це забезпечує достовірність і відтворюваність результатів, робить їх

стабільними в різних ринкових умовах і підвищує практичну цінність для стратегічного управління персоналом.

Таблиця 1.5 - Оцінка різних методик вимірювання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Підхід	Коротка характеристика	Переваги	Обмеження	Доцільність застосування
Експертний	Оцінки фахівців, опитування, панелі	Швидко; враховує контекст	Суб'єктивність; залежить від складу експертів	Стартове формування метрик і ваг
Індексний	Інтегральний показник з вагами	Компактно; зручно порівнювати	Може «маскувати» слабкі місця	Звітність; порівняння підрозділів і періодів
Матричний	Карти позиціонування, матриці «ефект–зусилля»	Наглядно; допомагає розставити пріоритети	Немає одного числа-індикатора	Планування змін; вибір «швидких перемог»
Аналітичний (аналітика персоналу)	Моделі на основі даних, зв'язки, прогнози	Показує причини; вимірює ефект	Високі вимоги до даних і компетенцій	Оптимізація найму, прогноз плинності, оцінка програм
Гібридний (рекомендовано)	Експерти + індекс + аналітика для перевірки	Баланс точності й зрозумілості	Складніше впроваджувати й підтримувати	Системна оцінка у мінливому середовищі

Джерело: складено автором на основі [1; 18]

Методичне ядро запропонованого підходу полягає у поелементному визначенні підіндексів із прозорими правилами нормування та зважування для кожної складової. Підсумковий показник доцільно обчислювати як геометричне середнє підіндексів із вагами, оскільки такий оператор зменшує ризик неконтрольованої компенсації між складовими та краще відображає «вузькі місця» системи, не даючи сильним сторонам повністю нівелювати критичні провали. Загальний вигляд формули має такий вираз:

$$LCI = (A^{\alpha} \cdot R^{\beta} \cdot D^{\gamma} \cdot P^{\delta}) \frac{1}{\alpha + \beta + \gamma + \delta} \quad (1.1)$$

де LCI — інтегральний індекс конкурентоспроможності на ринку праці у шкалі 0–100,

A, R, D, P — підіндекси атрактивності, утримання, розвитку і репутації відповідно,

α , δ — ваги підіндексів, що визначають відносну важливість кожного виміру.

Для українських реалій ринку праці ваги індексу мають не лише відображати ринкові пріоритети, а й компенсувати структурні дисбаланси періоду воєнної нестабільності. Тому підіндекс утримання логічно отримує найбільшу вагу ($\beta = 0,30\text{--}0,35$), адже збереження досвідчених фахівців є критичним у ситуації, коли заміщення позиції може тривати місяцями. Водночас існує ризик, що компанії штучно завищуватимуть вагу цього підіндексу, компенсуючи внутрішні прогалини у мотивації та розвитку персоналу й спотворюючи реальну картину конкурентоспроможності. Така некритична інтерпретація ваг є однією з головних загроз подібних моделей.

Вага атрактивності ($\alpha = 0,25\text{--}0,30$) також висока через дефіцит компетентних кадрів у стратегічних напрямках. Проте надмірний акцент на привабливості часто створює «глянцевий бренд» — потужні зовнішні комунікації без реальних внутрішніх змін. У короткій перспективі це працює, але згодом підвищує плинність. Подібні приклади ми бачимо у великих українських компаніях, що активно вкладалися у маркетинг вакансій, але втрачали персонал через відсутність системних внутрішніх покращень. Отже, хоча вага атрактивності обґрунтована, її посилення без внутрішньої трансформації становить стратегічний ризик.

Вага розвитку ($\gamma \approx 0,20$) формально достатня, однак інвестиції в навчання та внутрішню мобільність на практиці часто недооцінюються. Короткострокова логіка менеджменту зменшує увагу до ефектів, що проявляються лише з часом. На нашу думку, фактичний ринковий контекст вимагає підвищення ваги розвитку, оскільки доступ до зовнішніх талантів обмежений, а створення компетентностей усередині компанії стає необхідністю. Підіндекс у 0,20 може бути недостатньо

чутливим у ситуації, коли ринок змушує компанії формувати нові навички власними силами.

Вага репутаційно-ціннісного виміру ($\delta \approx 0,15$) хоч і найменша, залишається важливою. Проте репутаційні індикатори є інертними й складними для об'єктивного вимірювання, що створює ризик маніпуляцій — зростання репутації через маркетинг, а не реальні практики. Низька вага лише частково нівелює цю проблему. В умовах підвищеної суспільної недовіри репутація набуває критичного значення, і її недооцінення може знизити точність моделі у секторах із високою соціальною чутливістю.

Операційні правила нормування на основі перцентилів p_{10} – p_{90} є статистично коректними, проте мають обмеження. У кризові періоди ринок праці стає нерівномірним, розподіли спотворюються, і перцентильне нормування «згладжує» важливі контрасти. У висококонкурентних секторах навіть незначні відхилення можуть мати стратегічне значення, яке нівелюється обрізанням значень до 0 або 100. Модель потребує адаптивного нормування, що враховуватиме макроекономічні та галузеві зміни. У цілому запропонована модель є достатньо гнучкою та логічною для використання в українському контексті, однак її ефективність може знизитися, якщо компанії застосовуватимуть її механічно. Найбільший ризик — перетворення індексу на формальність, коли ваги не переглядаються щорічно, нормування не оновлюється відповідно до ринку, а результати аналізу не призводять до реальних управлінських змін. Модель працює лише тоді, коли її сприймають не як «оцінку заради оцінки», а як інструмент для реальної трансформації HR-процесів. На нашу думку, саме від цього — від рівня управлінської дисципліни — залежить, чи стане індекс стратегічним інструментом, чи залишиться декларативним елементом HR-звітності.

Таблиця 1.6 - Показники для формування підіндексів конкурентоспроможності та правила їх нормування

Підіндекс	Метрика	Опис/розрахунок	Напрямок	Нормування	Вага
А – Атрактивність	Репутаційні рейтинги	К-ть/позиція у визнаних нац./галуз. списках	Вище — краще	Мін–макс на порівнюваній вибірці	0,35
	Охоплення вакансій/каналів	Географія, канали, базові конверсії воронки	Вище — краще	Перцентилі p10–p90	0,35
	Цифрова присутність	Трафік кар’єрних сторінок, ER у соцмережах	Вище — краще	Перцентилі p10–p90	0,30
R – Утримання	12м утримання критичних ролей	% працівників у ключових ролях, що залишилися	Вище — краще	Перцентилі p10–p90	0,45
	Рання плинність (0–90 дн.)	% звільнень у перші 90 днів	Нижче — краще	Інверсія після нормування	0,30
	Стабільність формату праці	Дотримання Hybrid/remote, зриви графіків	Вище — краще	Шкала 0–100 (аудит процесів)	0,25
D – Розвиток	Навчання на 1 працівника	Години/модулі на рік	Вище — краще	Перцентилі p10–p90	0,40
	Внутрішня мобільність	% вакансій, закритих внутрішніми кандидатами	Вище — краще	Перцентилі p10–p90	0,35
	Skill uplift	Середній приріст цільових навичок за рік	Вище — краще	Стандартизована шкала 0–100	0,25
P – Репутація/цінності	Wellbeing/EAP покриття	Охоплення, використання, NPS програм	Вище — краще	Шкала 0–100 (аудит програм)	0,40
	Інклюзія/безпека	DEI-політики, безбар’єрність, інциденти	Вище — краще	Сертифікації/аудити → 0–100	0,30
	Зовнішні визнання	Нагороди/сертифікації за 2–3 роки	Вище — краще	Мін–макс на вибірці	0,30

Джерело: складено автором на основі [18]

Табл. 1.6 систематизує ключові показники, що входять до складу кожного з підіндексів конкурентоспроможності, а також демонструє логіку їх нормування й вагового розподілу. У ній відображено, які саме метрики формують атрактивність, утримання, розвиток та репутаційно-ціннісний вимір, яким чином вони вимірюються та наскільки сильно впливають на підсумкове значення індексу. Важливо, що таблиця містить не лише сам перелік показників, а й пояснює їхній напрям впливу (позитивний чи інверсний), обраний метод нормування та вагу, яка визначає відносну значущість кожного показника в межах підіндексу. Це дозволяє уникнути суб'єктивності при подальших розрахунках та забезпечує структурованість моделі. На нашу думку, наведена система є практичною, але вимагає періодичного перегляду, оскільки актуальність окремих показників (наприклад, пов'язаних із цифровою присутністю чи гібридними форматами роботи) може змінюватися залежно від ринкової кон'юнктури.

Посилаючись на таблицю 1.6, можна зробити висновок, що модель прагне охопити весь життєвий цикл взаємодії працівника з роботодавцем — від першого контакту через зовнішні канали до довгострокового розвитку й утримання в критичних ролях. Проте ця структура також має потенційні обмеження: деякі показники (наприклад, «стабільність формату праці» чи «інклюзія/безпека») базуються на внутрішніх аудитах, які можуть різнитися за методологією між компаніями. Це створює ризик нерівних умов для порівняння, тому важливо стандартизувати підходи до їх вимірювання або передбачити додаткові коригувальні коефіцієнти.

Після визначення набору показників та їхніх характеристик алгоритм розрахунку індексу доцільно будувати як чітку, керовану й відтворювану послідовність дій. Такий підхід мінімізує випадковість у вимірюваннях та забезпечує стабільність результатів у часі. Алгоритм включає такі етапи:

- **Збір і консолідація даних** із різних джерел (ATS/HRIS-системи, опитування, ринкові бенчмарки). На цьому етапі важливо збирати не лише кількісні дані, а й якісні індикатори, що відображають досвід працівників і кандидатів.

- **Очищення й уніфікація вибірок** з урахуванням критичних ролей, регіональних відмінностей та рівнів посад, що визначає репрезентативність і порівнюваність даних.
- **Нормування показників до перцентильної шкали (p10–p90)**, що дозволяє уникнути впливу крайніх значень і забезпечує коректне порівняння між різними організаціями або періодами.
- **Визначення ваг** для окремих метрик та підіндексів. Це критичний етап, оскільки саме ваги задають стратегічну логіку моделі й визначають, які аспекти конкурентоспроможності є пріоритетними у поточному ринковому контексті.
- **Агрегація результатів** у підсумковий індекс, що дає змогу оцінити загальну позицію організації на ринку праці та порівняти її з конкурентами.
- **Перевірка чутливості моделі**, яка дозволяє побачити, як зміниться індекс за різних сценаріїв, і сформувані коректні управлінські висновки.

Блок-схема процесу (рис. 1.7) підкреслює циклічність цього підходу: будь-які зміни в EVP, HR-процесах або ринковому контексті мають оперативно відображатися у відповідних метриках. Такий механізм забезпечує «живість» моделі — вона постійно оновлюється й відображає фактичний стан конкурентоспроможності, а не фіксує її на рівні окремого періоду. На нашу думку, саме циклічність і здатність до регулярного калібрування роблять модель дієвим інструментом стратегічного HR-менеджменту, а не просто аналітичним звітом.

У підсумку таблиця 1.6 та пов'язаний з нею алгоритм розрахунку індексу виконують ключову функцію — вони перетворюють абстрактне поняття «конкурентоспроможності роботодавця» на конкретну, вимірювану й порівнювану величину, яка може бути використана у стратегічному плануванні, бюджетуванні та управлінні людським капіталом.



Рисунок 1.7 – Цикл збору, нормування та перевірки показників індексу конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [15; 27, с. 41; 28, с.20]

Метод визначення ваг є критично важливим елементом методики, адже саме на цьому етапі виникає найбільший ризик суб'єктивізму. Згідно з підходом О.В. Старостіної [31, с. 41] до вимірювання бренду й позиціонування, доцільно поєднувати експертні та дано-керовані методи. Для ринку праці доцільно на першому етапі застосовувати метод аналітичних ієрархій Т. Сааті [33, с. 20–22], який дає змогу через попарні експертні порівняння впорядкувати пріоритети показників і перевірити узгодженість суджень. Після цього початкові ваги варто скоригувати за допомогою ентропійного підходу, спираючись на фактичну мінливість показників у часі та між підрозділами. У поєднанні такий гібридний підхід, з одного боку, зменшує перекося на користь «улюблених» метрик окремих експертів, а з іншого – відображає реальну інформативність даних і робить систему ваг більш обґрунтованою з погляду практики.

Узгодженість запропонованої методики з підходами Лопатка С. С. [2] до інтегральних оцінок забезпечується нормуванням усіх показників до безрозмірної шкали та перевіркою стабільності ваг. Водночас, на відміну від адитивних моделей, де завищене значення одного показника може компенсувати низький

рівень іншого, геометричне агрегування не дозволяє отримати високий LCI у разі провалу хоча б одного підіндексу. Це має особливе значення для ринку праці: якщо порушується безпека чи принцип справедливості винагород, довіра до роботодавця може бути втрачена на тривалий час — на що вказували М. Армстронг, К. Бекгаус та С. Тіку [10; 18] у дослідженнях бренду роботодавця.

Важливим є також етап інтерпретації результатів LCI і підіндексів через пороги управлінських рішень. Практично обґрунтований поділ передбачає чотири зони:

- низька ($LCI < 50$) — потребує негайних дій щодо EVP, безпеки та системи винагород;
- середня (50–64) — сигналізує про локальні проблеми, які необхідно ідентифікувати через сенситивний аналіз підіндексів;
- висока (65–79) — свідчить про стабільну конкурентну позицію;
- дуже висока (80–100) — потребує захисту досягнутих результатів та точкового вдосконалення без надмірного збільшення витрат.

Перевага такого поділу над «сирими» рейтингами полягає у стійкості до сезонних коливань і фокусі на структурних змінах.

Основні обмеження методики пов'язані з якістю даних та ризиками вимірювання: зсув вибірки через нерівномірний розподіл критичних ролей, тимчасове погіршення time-to-fill під час масштабування бізнесу, ефект навчання у відповідях eNPS тощо. Для їх мінімізації потрібна стратифікація або коригувальні коефіцієнти. А. М. Колот та О. А. Грішнова [34, с. 100–102] підкреслюють, що надмірна зосередженість на формальних показниках здатна підміняти реальний зміст діяльності «звітністю заради звітності», коли організація більше дбає про демонстрацію результатів, ніж про фактичні зміни. На нашу думку, це застереження повною мірою стосується й вимірювання роботи з персоналом: якщо показники стають самоціллю, то неминуче виникає спокуса «грати» з цифрами замість того, щоб змінювати управлінські практики. Саме тому цілі системи оцінювання варто формувати збалансованими, а набір індикаторів — різноспрямованим, щоб жоден окремий показник не міг диктувати поведінку

організації та провокувати формальний підхід. Такий підхід, на нашу думку, допомагає зберегти стратегічну цілісність і орієнтацію на реальний результат, а не на косметичне покращення звітності. Крім того, у контексті етики *people analytics* [35, с.10] обов'язковими залишаються принципи приватності, недискримінації й пояснюваності моделей.

З огляду на українські умови підвищеної невизначеності, запропонована методика має кілька практичних переваг.

1. Вона об'єднує «жорсткі» економічні й «м'які» поведінкові метрики в єдину шкалу, створюючи зв'язок між бізнес-результатами та досвідом працівника (на чому наголошують Л.О. Лігоненко і В.М. Данюк [1; 13]).

2. Вона дозволяє швидко виявляти проблемні зони, не розчиняючи сигнали у середніх показниках.

3. Завдяки вбудованій сенситивності та зворотному зв'язку з EVP модель може гнучко адаптуватися до змін ринку без повного перерахунку.

Підсумовуючи, вважаю принциповим те, що запропонована логіка — від чіткого концептуального каркаса через обґрунтоване нормування показників до виваженого агрегування й перевірки результатів — справді дає змогу перетворити оцінювання конкурентоспроможності на ринку праці з формальної «звітної процедури» на робочий аналітичний інструмент. Такий підхід узгоджується з ідеями Р. Каплана та Д. Нортонна щодо стратегічних карт і збалансованої системи показників [30], із ресурсною логікою Дж. Барні та Д. Кларка [14], а також із баченням А. М. Колота й О. А. Грішнєвої стосовно того, що соціально-трудова сфера повинна оцінюватися не заради цифр, а заради реального розвитку людського капіталу.

Висновок до розділу 1:

На нашу думку, матеріал розділу дозволяє по-іншому поглянути на конкуренцію на ринку праці. Вона аж ніяк не зводиться до разового «змагання за вакансію» чи механічного зіставлення рівня оплати. У дусі підходів А. М. Колота, В. М. Данюка та О. О. Герасименко [1; 12; 22] конкуренція радше виступає безперервним процесом узгодження інтересів роботодавців, працівників, держави

й освітніх інституцій. Саме через цей процес відбувається перерозподіл трудового потенціалу відповідно до структурних змін економіки, міграційних потоків, технологічних зрушень і демографічних тенденцій.

З теоретичної точки зору поєднання функціонального та поведінкового підходів, на яке спирається розділ, дає змогу показати подвійний характер конкуренції:

- на макрорівні – як механізму саморегуляції попиту й пропозиції праці, що через зміни заробітної плати, умов зайнятості та вимог до кваліфікації впливає на продуктивність і структуру економіки;

- на мікрорівні – як сукупності конкретних практик, стратегій та рішень роботодавців і працівників: від політики найму й винагород до особистих кар'єрних траєкторій, очікувань і мотиваційних установок.

Вважаю важливим, що в такому підході конкурентоспроможність підприємства на ринку праці перестає бути абстрактною категорією й набуває дуже прикладного змісту: це здатність формувати правдиву, операційно підтверджену ціннісну пропозицію роботодавця, інтегровану в узгоджений «портфель» технологій управління персоналом. Мова йде не лише про загальні речі — «добру репутацію» чи «гідну оплату», — а про конкретну архітектуру праці (гнучкі формати, змістовність завдань, автономія), системи персоналізованих винагород, безперервне навчання й внутрішню мобільність, аналітику персоналу, програми добробуту, безпеки та соціальної відповідальності.

Критично оцінюючи різні HR-технології, ми переконалися, що самі по собі вони не гарантують ані привабливості роботодавця, ані стійкої зайнятості. Гнучкі режими праці без управлінської дисципліни швидко перетворюються на хаос і приховане падіння продуктивності. Масштабні програми навчання без реальних можливостей кар'єрного просування створюють враження «розвитку заради галочки» й підривають довіру працівників до обіцянок. Персоналізовані винагороди без прозорих критеріїв лише підсилюють відчуття несправедливості. Аналітика персоналу без якісних даних та етичних обмежень породжує ілюзію

контролю замість реального розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Усі ці ризики, на нашу думку, чітко показують, наскільки важливою є стратегічна узгодженість і внутрішня логіка системи роботи з персоналом.

У розділі обґрунтовано, що вимірювання конкурентних позицій на ринку праці має спиратися не на «зручні» окремі коефіцієнти, а на інтегральну модель, побудовану на поведінкових метриках. Запропонований індекс конкурентоспроможності роботодавця з чотирма складовими (привабливість, утримання, розвиток, репутаційно-ціннісний вимір) у поєднанні з методами аналітичних ієрархій, ентропійного коригування ваг і адаптацією логіки збалансованої системи показників дає, на наш погляд, кілька принципових переваг:

- не дозволяє «сховати» провали в одній сфері за рахунок успіхів в іншій, оскільки кожен підіндекс має власну вагу й окремий зміст;
- з'єднує зовнішню привабливість бренду роботодавця з внутрішньою ефективністю HR-процесів, не відриваючи образ від реального досвіду працівників;
- створює основу для системних управлінських рішень, а не для косметичного «підкручування» окремих показників.

Водночас, читаючи роботу А. М. Колот і О. А. Грішнова [34], можна зробити заключення що будь-яка система показників здатна спровокувати «гру в цифри», якщо її цілі формуються однобічно й без урахування стратегічної логіки. Саме тому вважаю критично важливим, щоб індикатори конкурентоспроможності роботодавця були різноспрямованими, а цілі — збалансованими: тоді організації складніше маніпулювати окремими метриками, і простіше зберігати фокус на змісті роботи з людьми, а не на красивій звітності.

Узагальнюючи, можна сказати, що запропонована в розділі методологічна логіка — від стратегічно узгодженої ціннісної пропозиції роботодавця через виважений набір технологій управління персоналом до валідованої системи показників — створює реальні передумови для довгострокової конкурентної переваги підприємства. В умовах дефіциту компетенцій, високої мобільності

кадрів, воєнних ризиків та соціальної вразливості українського суспільства саме така цілісна модель перетворює управління людським капіталом із «допоміжної функції» на ключовий чинник конкурентоспроможності бізнесу. Власне, у цьому і бачу головний підсумок першого розділу: конкурентоспроможність на ринку праці починається не з окремих «модних» HR-інструментів, а з усвідомленої стратегії роботи з людьми, підтвердженої практикою й чесно відображеної в даних.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО РІВНЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ

(НА ПРИКЛАДІ АТ «Райффайзен Банк»)

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників АТ «Райффайзен Банк»

Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» є приватною банківською установою (код ЄДРПОУ 14305909), зареєстрованою в Державному реєстрі банків під №10 і діє на підставі Загальної банківської ліцензії НБУ №10 від 02.07.2021 [36]. Станом на кінець 2023 року юридична адреса банку — 01011, м. Київ, вул. Алмазова, 4А [37, с.4] (на 31.12.2021 — м. Київ, вул. Лескова, 9 [38, с.3]). Банк входить до міжнародної банківської групи Raiffeisen Bank International AG (Австрія), яка володіє 68,21% статутного капіталу, ще 30,00% належить ЄБРР; кінцевим контролюючим учасником є Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien [37, с.6]. Вищим органом управління виступають Загальні збори акціонерів, наглядовим — Наглядова рада, а виконавчим — Правління, яке очолює Олександр Писарук. Така структура власності та система корпоративного управління задають високі стандарти прозорості, формують зрілу культуру ризик-менеджменту та забезпечують сталий доступ до міжнародних ринків капіталу, що визначає фінансову стійкість банку у 2021–2023 роках.

Організаційна модель банку базується на класичному поділі на бізнес-вертикалі (роздрібний і корпоративний бізнес) та незалежні контрольні функції (ризик-менеджмент, комплаєнс/ССО, внутрішній аудит), які доповнені операційним і технологічним блоками (операційна підтримка, ІТ, фінанси). Така структура представлена на рис. 2.1. Незалежний статус контрольних підрозділів, їхня пряма підзвітність наглядовому чи виконавчому рівню та відсутність R&L-відповідальності традиційно розглядаються як інструмент мінімізації конфліктів інтересів — чинник, що набув особливої ваги під час кризових подій

2022–2023 років [39, с.12]. Водночас така модель має не лише переваги, а й потенційні ризики, які часто залишаються поза увагою.

Зокрема, виділення ІТ-функції в окрему базову вертикаль дійсно свідчить про технологічну орієнтацію банку: підвищення частки цифрових каналів, швидка адаптація продуктів та відмовостійкість ІТ-платформ стали ключовими умовами забезпечення операційної безперервності під час блекаутів та релокацій персоналу. Однак концентрація великого обсягу процесів та інфраструктури в одній вертикалі створює ризик «єдиного центру вразливості» — збою чи перенавантаження саме на ІТ-рівні. У практиці окремих банків країн Центральної Європи аналогічна модель призводила до затримок у реалізації продуктових ініціатив через обмежену пропускну здатність ІТ-департаментів та їх складність у масштабуванні. Для України, де кіберзагрози мають системний характер, ці ризики є особливо значущими.

Відокремлення напряму комплаєнс/AML від бізнес-функцій гарантує дотримання санкційних та регуляторних вимог, знижує операційно-правові ризики та підтримує стабільність кореспондентських відносин банку. Проте надмірна ізольованість комплаєнсу може спричинити іншу проблему — дистанціювання контролю від щоденної практики та зростання кількості «бюрократичних вузьких місць». У деяких міжнародних банків подібна модель приводила до фрагментації процесів та затримок у погодженні операцій, що негативно впливало на клієнтський досвід. На нашу думку, ефективність такої структури залежить не стільки від формальної незалежності, скільки від якості горизонтальних взаємодій між бізнес-підрозділами та контрольними функціями.

Додатково варто врахувати ще один критичний аспект: обидві вертикалі — ІТ та комплаєнс — у таких моделях часто стають «вузьким горлечком» для інновацій. Коли на них зосереджено і контроль, і ключову інфраструктуру, компанія ризикує втратити швидкість ухвалення рішень та гнучкість, що є критично важливими для банків у конкурентному цифровому середовищі. Це підкреслює потребу не лише в структурній незалежності, а й у достатній ресурсній підтримці, перегляді пріоритетів і створенні ефективних міжфункціональних

МОСТІВ.

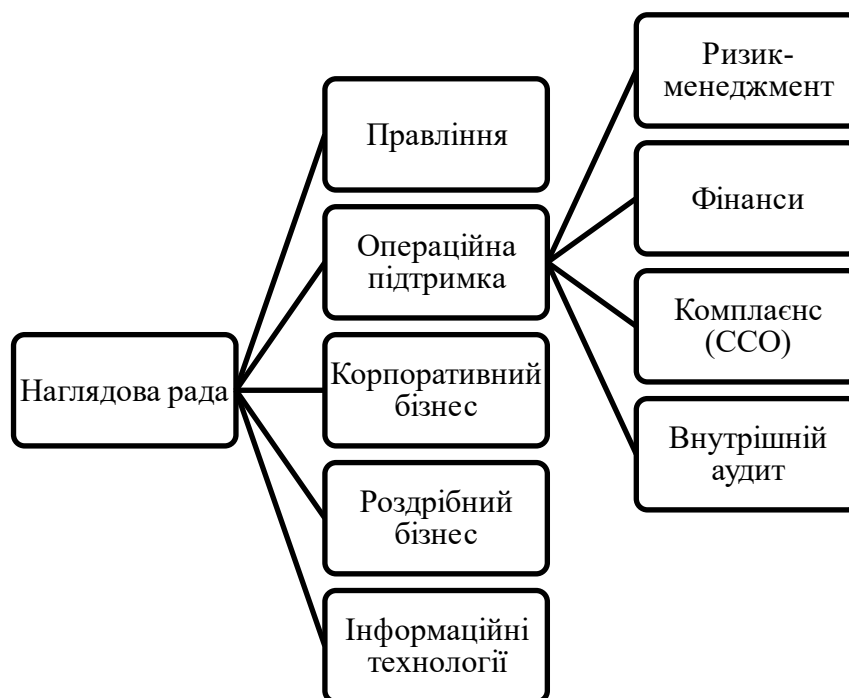


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: розроблено автором на основі [37, с.10]

Функціонування банку в межах цієї організаційної моделі позитивно вплинуло на його здатність проходити стресові періоди без порушення ключових нормативів НБУ та збереження операційної безперервності. Незалежність ризик-менеджменту й комплаєнсу дала змогу своєчасно підвищити резерви у 2022 році без системних перебоїв у роботі фронт- і бек-офісів. Домінування ІТ-вертикалі у структурі підзвітності Правлінню узгоджується з істотним обсягом інвестицій у нематеріальні активи, які стали ключовим фактором стійкості під час масових відключень електроенергії: саме відмовостійкість ІТ-платформи та належне резервування дата-центрів забезпечили безперервність обслуговування клієнтів.

Разом з тим слід критично зазначити, що така модель залишається вразливою до перевантаження управлінських ланок. Концентрація стратегічних функцій на рівні Правління, притаманна великим банкам, може уповільнювати ухвалення рішень і суперечити принципам гнучкого управління, які нині вимагає швидко змінний цифровий ринок. Також існує ризик кадрової залежності від

обмеженого кола експертів у контрольних функціях, що підвищує чутливість банку до точкових кадрових втрат.

Отже, хоча організаційна структура банку визначається як стійка та функціонально збалансована, її ефективність у довгостроковій перспективі залежатиме від здатності підтримувати рівновагу між незалежністю контрольних підрозділів, гнучкістю взаємодій та достатньою швидкістю управлінських рішень, що є критичним для конкурентоспроможності банку в умовах високої турбулентності.

Наявність двох основних бізнес-напрямів — роздрібного та корпоративного — із чітко визначеним розподілом P&L-відповідальності та ризик-апетиту дала змогу банку оперативно змінити структуру портфеля в бік менш ризикових інструментів, зберігши водночас стабільні джерела ресурсної бази [37, с.14].

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні результати діяльності АТ «Райффайзен Банк» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абс. відхил., 2022/2021	Абс. відхил., 2023/2022	Відн., % 2022/2021	Відн., % 2023/2022
Чистий процентний дохід	8 232 135	12 820 289	16 616 991	4 588 154	3 796 702	55,74	29,62
Чистий комісійний дохід	2 685 353	2 165 169	2 307 519	-520 184	142 350	-19,38	6,57
Результат від торгових операцій	861 970	3 135 414	2 423 784	2 273 444	-711 630	263,75	-22,69
Інші доходи	64 068	56 847	57 089	-7 221	242	-11,27	0,43
Операційний дохід	11 843 526	18 177 719	21 405 383	6 334 193	3 227 664	53,47	17,77
Витрати на персонал	2 982 452	3 560 638	3 741 260	578 186	180 622	19,39	5,07
Амортизаційні витрати	913 019	890 050	1 317 881	-22 969	427 831	-2,52	48,06
Інші адм. та операційні витрати	1 892 907	2 276 499	2 720 022	383 592	443 523	20,27	19,48

Продовження табл.2.1

Показник	2021	2022	2023	Абс. відхил., 2022/2021	Абс. відхил., 2023/2022	Відн., % 2022/2021	Відн., % 2023/2022
Операційні витрати (разом)	5 788 378	6 727 187	7 779 163	938 809	1 051 976	16,23	15,64
Витрати/відновлення резервів (ECL)	90 238	9 458 268	3 743 101	9 368 030	-5 715 167	>10 000	-60,42
Прибуток до оподаткування	5 952 147	2 040 185	9 751 908	-3 911 962	7 711 723	-65,73	378,12
Податок на прибуток	1 074 550	441 481	4 954 301	-633 069	4 512 820	-58,93	1 021,85
Чистий прибуток	4 877 597	1 598 704	4 797 607	-3 278 893	3 198 903	-67,23	200,06
Активи (всього)	126 431 807	166 362 269	189 192 017	39 930 462	22 829 748	31,60	13,73
Кошти клієнтів	107 129 332	143 479 984	158 604 683	36 350 652	15 124 699	33,93	10,54
Кредити клієнтам (нетто)	68 623 518	61 712 957	52 553 983	-6 910 561	-9 158 974	-10,08	-14,85
Власний капітал	15 775 372	17 276 825	22 072 707	1 501 453	4 795 882	9,51	27,75

Джерело: розроблено автором на основі [37, с.14–15; 38, с.12; 39, с.14–15]

Динаміка структури доходів АТ «Райффайзен Банк» у 2021–2023 роках свідчить про адаптацію до середовища високих процентних ставок і цілеспрямовану переорієнтацію активів на високомаржинальні інструменти. Чистий процентний дохід зріс на 55,7% у 2022 році та ще на 29,6% у 2023-му, що повністю компенсувало скорочення торгового результату після пікової волатильності 2022 року та частково нейтралізувало зниження комісійного доходу у перший рік війни. У 2023 році комісійні надходження продемонстрували ознаки стабілізації, що співвідноситься з поступовим відновленням ділової активності та розширенням спектра трансакційних сервісів [37, с.15].

Основним чинником коливань фінансового результату залишається вартість ризику. Витрати на створення резервів під очікувані кредитні збитки підвищилися з мінімальних значень 2021 року до 9,46 млрд грн у 2022-му, а згодом скоротилися до 3,74 млрд грн у 2023-му [37, с.16; 39, с.15]. Така динаміка

відповідає типовій траєкторії проходження фаз системного шоку якості активів із подальшим «розсмоктуванням» ризиків на тлі доведеного покриття проблемних кредитів (NPL). Попри зростання резервування, прибуток 2023 року досяг 4,80 млрд грн, що стало результатом поєднання розширеної маржі та контрольованого рівня операційних витрат.

Балансова структура банку в аналізований період характеризувалася зваженою обережністю. За два роки активи зросли на 49,0%, переважно завдяки приросту коштів клієнтів (+48,0%), тоді як чистий кредитний портфель скоротився на 23,4% [37, с.17]. Це свідчить про свідоме зміщення акцентів у бік низькоризикових і високоліквідних активів (цінних паперів, кореспондентських рахунків), що посилює нормативи капіталу та ліквідності в умовах збереження підвищеної частки проблемних позик.

Паралельно з оптимізацією офлайн-мережі відбулося зростання активної роздрібної клієнтської бази і запуск мобільного застосунку MyRaif, який став центральним елементом діджитал-стратегії банку. Поведінка клієнтів змістилася у бік мобільних сценаріїв, а функціональність «віртуального відділення» для бізнес-клієнтів розширилася від приблизно 30 процесів у 2021 році до понад 80 у 2023-му [37, с.22]. Це суттєво зменшило навантаження на фронт-офісні підрозділи та підвищило продуктивність сервісної моделі.

Разом із тим, така трансформація має не лише переваги, а й низку ризиків. По-перше, скорочення фізичної мережі може знизити доступність банківських послуг для окремих регіонів, особливо у громадах з низькою цифровою грамотністю, де повний перехід на онлайн-канали є обмеженим. Це створює ризик сегментного відторгнення частини клієнтів та підриває принцип інклюзивності фінансових послуг. По-друге, різке посилення залежності від цифрової інфраструктури робить банк більш чутливим до кіберзагроз і технічних збоїв. В умовах воєнного часу це особливо критично, адже будь-які атаки або порушення роботи дата-центрів можуть мати масштабні наслідки.

Зміна каналного міксу прямо вплинула на операційну ефективність: граничні витрати обслуговування у дистанційних каналах є нижчими, ніж у

відділеннях, що сприяло системному зниженню коефіцієнта витрати/доходи (CIR). За рахунок цього банк зміг частково переорієнтувати витрати на амортизацію нематеріальних активів — насамперед IT-інфраструктури — без погіршення загальної ефективності діяльності.

Таблиця 2.2 - Фінансові коефіцієнти ефективності, ризиків і нормативів АТ «Райффайзен Банк»

Показник	Одиниця	2021	2022	2023
ROA	%	4,17	1,09	2,70
ROE	%	33,80	9,67	24,38
NIM (проксі)	%	7,04	8,76	9,35
CIR (C/I)	%	49,33	36,41	36,30
CoR (вартість ризику)	%	-0,16	14,51	6,55
NPL (частка бруто Stage 3)	%	—	14,0	15,7
Покриття NPL резервами (Stage 3)	%	72,2	58,4	73,5
H2 (достатність регулятивного капіталу)	%	13,71	18,62	22,06
NSFR	%	122,32	171,8	198,9

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 9; 38, с. 7; 39, с. 9]

Рентабельність активів і капіталу АТ «Райффайзен Банк» у 2021–2023 роках мала хвилеподібну динаміку: спад у 2022 році (ROA 1,09%; ROE 9,67%) через пікове формування резервів і подальше відновлення у 2023-му (ROA 2,70%; ROE 24,38%). При цьому чиста процентна маржа (NIM) зберігала висхідний тренд упродовж усього періоду, що підтверджує — скорочення рентабельності у 2022 році було спричинене переважно кредитно-ризиковими факторами, а не зниженням операційної спроможності банку генерувати дохід.

Показник витрати/доходи (CIR) покращився з 49,33% у 2021 році до приблизно 36% у 2022–2023 роках, сформувавши новий стабільний рівень операційної ефективності. Незважаючи на зростання амортизаційних витрат,

пов'язаних з активними інвестиціями в нематеріальні активи та розвиток ІТ-інфраструктури, масштабна діджиталізація й оптимізація мережі відділень дали змогу утримувати загальну витратність на низькому рівні.

Капітальна й ліквідна позиції банку залишалися значно вищими за регуляторні вимоги: показник достатності капіталу H2 становив 22,06%, а коефіцієнт структурної ліквідності NSFR — 198,9% у 2023 році. У поєднанні зі зростанням покриття проблемних кредитів резервами (Stage 3 coverage до 73,5%) це свідчить про консервативний підхід до управління ризиками та наявність суттєвого буфера стійкості до коливань макроекономічного середовища. Водночас частка непрацюючих кредитів (NPL) у 2023 році становила 15,7%, що все ще перевищує довоєнні рівні та пояснює обережність банку в нарощуванні кредитного портфеля [37, с. 17; 37, с. 15].

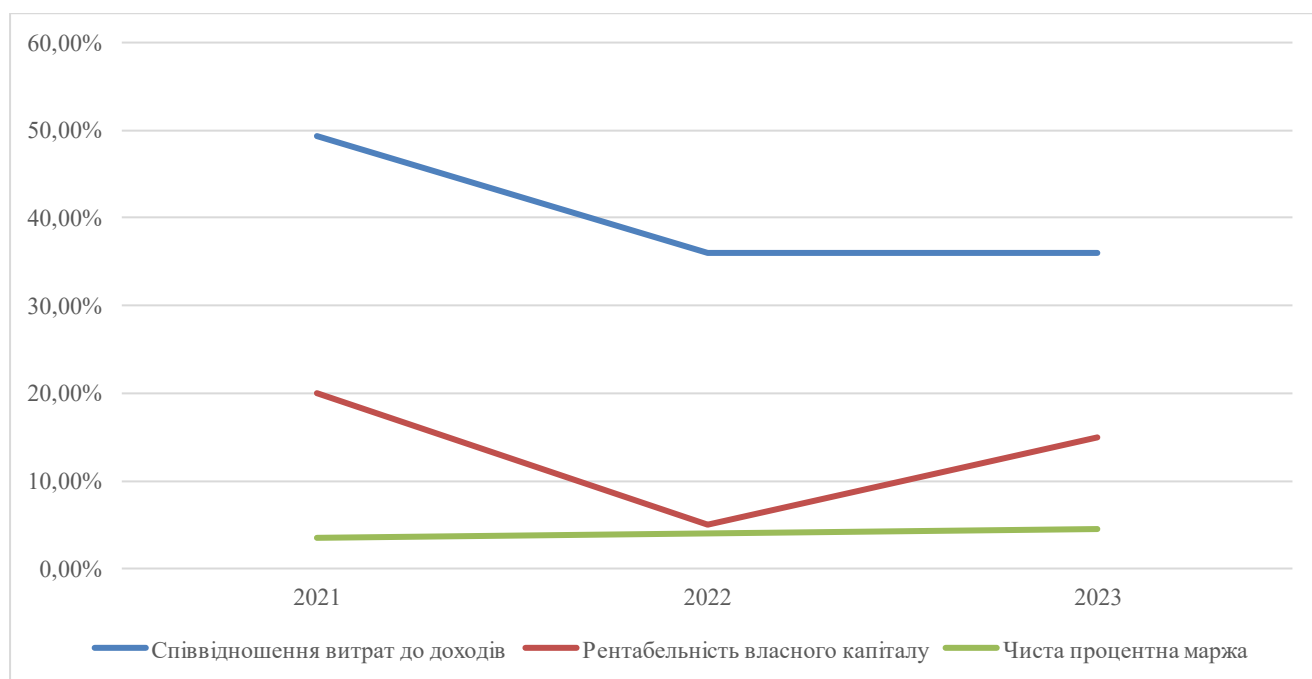


Рисунок 2.2 –Динаміка рентабельності капіталу, маржі та ефективності банку

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 9; 39, с. 9]

Співвідношення динаміки показників ROE та NIM свідчить, що зниження рентабельності капіталу у 2022 році було зумовлене насамперед кредитним ризиком, а не зменшенням маржі: чиста процентна маржа (NIM) продовжувала зростати, тоді як ROE тимчасово знижувався. Подальше швидке відновлення

рентабельності капіталу у 2023 році за стабільно низького рівня показника витрати/доходи (CIR) підтверджує, що операційна ефективність і маржинальний профіль залишалися стабільно сильними, а зниження рентабельності у 2022 році мало разовий, шоковий характер.

Закріплення CIR на рівні близько 36% сформувало стійкий «коридор ефективності», у межах якого навіть помірне погіршення ризик-показників не призводить до втрати прибутковості. Це опосередковано підтверджує результативність програм діджиталізації, автоматизації та оптимізації мережі, ефект від яких має тривалий характер і забезпечує структурне зниження витрат.

Розбіжність у траєкторіях NIM (зростання) та CIR (зниження або стабілізація) створює сприятливі «ножиці ефективності», що дозволяють підтримувати відновлення рентабельності незалежно від структури доходів — чи то комісійних, чи торгових. У поєднанні з підвищеним рівнем резервного покриття проблемних активів (NPL) це забезпечило повернення банку до двозначних показників ROE вже через рік після стресового періоду.

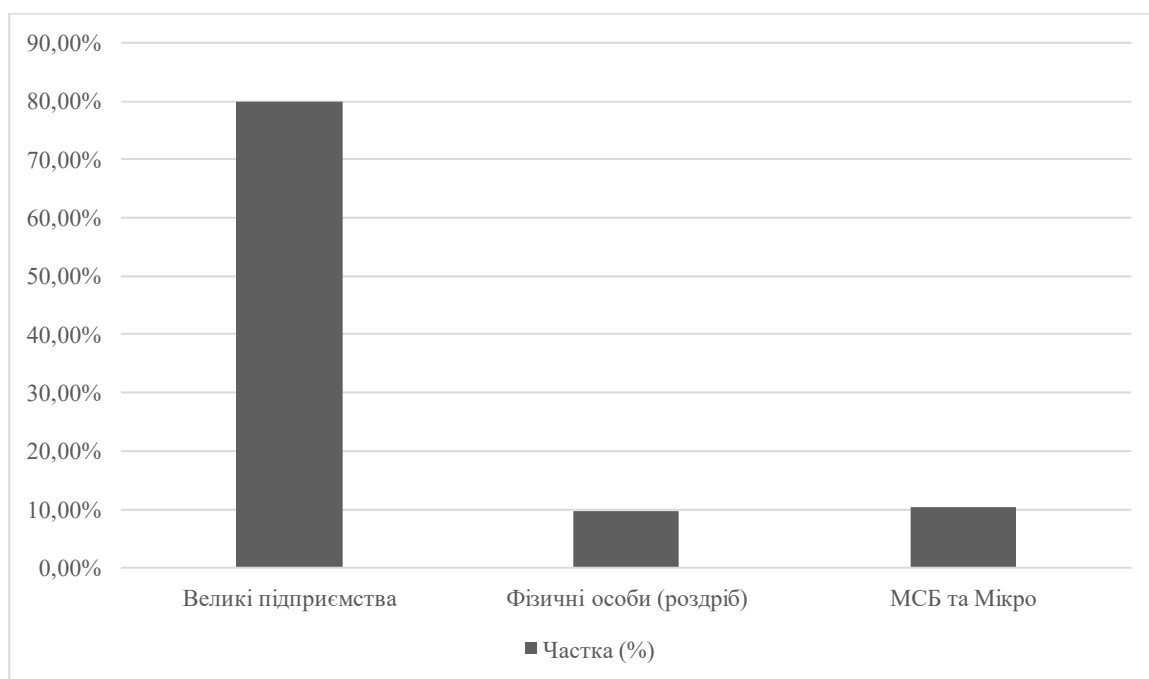


Рисунок 2.3 – Склад кредитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» за категоріями позичальників

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 17–18]

Як видно з рис. 2.3, домінування сегмента великих корпоративних позичальників (приблизно 80%) відображає традиційне позиціонування АТ «Райффайзен Банк» та його орієнтацію на кредитування клієнтів із високим рівнем прозорості фінансової звітності та якісним забезпеченням. Така структура кредитного портфеля зменшує експозицію до роздрібних незабезпечених продуктів із підвищеним рівнем ризику і в умовах зростання частки NPL виглядає обґрунтованою з позиції капітальної стійкості та консервативного ризик-апетиту.

Невелика частка роздрібного бізнесу (близько 9,8%) у поєднанні з високим рівнем чистої процентної маржі у 2023 році свідчить, що основний приріст процентного доходу банку був забезпечений не за рахунок агресивного розширення роздрібного кредитування чи підвищення ризикових премій, а завдяки загальному тренду зростання ринкових ставок і ефективному перерозміщенню ліквідності у високомаржинальні інструменти, такі як державні цінні папери. Це означає нижчу чутливість банку до потенційного погіршення платіжної дисципліни домогосподарств і меншу волатильність доходів у стресових макроекономічних умовах.

Сегмент малого та середнього бізнесу (приблизно 10,4%) разом із корпоративною базою формує більш збалансований ризик-профіль. Присутність у цьому сегменті дозволяє банку працювати з клієнтами, які швидше відновлюються після економічних шоків і демонструють вищу динаміку оборотного капіталу. Водночас уникнення надмірної концентрації в МСБ знижує ризик різких коливань вартості ризику, характерних для цього сегмента під час криз.

Загалом структура кредитного портфеля, зображена на рис. 2.3, свідчить про виважений баланс між прибутковістю та ризиковістю, хоча водночас обмежена частка роздрібного кредитування може стримувати потенціал банку до зростання в сегментах з високою маржинальністю.

Таблиця 2.3 - Динаміка структури мережі, клієнтської бази та каналів обслуговування банку

Показник	2021	2022	2023
Відділення, шт.	388	385	320
Банкомати (оцінка), шт.	≈1 800	≈1 700	≈1 600
POS-термінали, тис. шт.	—	>27	≈32
Активні роздрібні клієнти, млн.	—	2,40	2,65
Активні користувачі MyRaif, тис.	—	—	180

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 22; 39, с. 21]

Таблиця 2.3 відображає динаміку змін у фізичній інфраструктурі та клієнтській базі банку у 2021–2023 роках. Незважаючи на скорочення кількості відділень (з 388 до 320) та банкоматів (із приблизно 1 800 до 1 600), кількість активних роздрібних клієнтів зросла до 2,65 млн у 2023 році. Це свідчить про суттєвий перехід клієнтів до дистанційних каналів і підтверджує, що фізична присутність перестає бути ключовою умовою масштабування, якщо цифрова інфраструктура працює якісно та безперебійно.

Разом із тим така тенденція має і потенційні ризики. Подальше скорочення мережі може призвести до нерівномірного доступу до банківських послуг у регіонах, де цифрове покриття недостатнє або нестабільне. Для банківського сектору в умовах війни це особливо актуально, адже окремі території залишаються технологічно вразливими. Тому оптимізація фізичної мережі має супроводжуватися компенсаторними рішеннями, такими як партнерські точки обслуговування, мобільні офіси чи розширення телефонної підтримки.

Зростання кількості POS-терміналів (із понад 27 тис. до близько 32 тис.) частково компенсувало скорочення готівкової інфраструктури та підтримало розвиток безготівкових операцій. Це зменшило операційні витрати на інкасацію, покращило показник витрати/доходи (CIR) і підвищило швидкість

обслуговування. Водночас активне розширення безготівкових каналів підвищує залежність банку від кіберстійкості та технологічної відмовостійкості, що вимагає системних інвестицій у технічну безпеку.

Особливо показовим є швидке зростання бази активних користувачів мобільного застосунку MyRaif — близько 180 тис. вже в перший рік повноцінного розгортання. Це демонструє високу готовність клієнтів переходити до мобільних сервісів і підтверджує перспективність подальшої цифрової трансформації банку. За даними [37, с. 32–33], застосунок став основою для розвитку персоналізованих сервісів і зменшення граничних витрат на обслуговування. Проте швидка масштабність цифрових каналів висуває підвищені вимоги до стабільності платформи, UX-якості та продуктивності ІТ-команд — недоопрацювання в цих сферах може знизити рівень задоволеності та стримати перехід клієнтів у мобільний формат.

У цілому дані таблиці демонструють успішний рух банку до цифрово орієнтованої моделі, однак одночасно вказують на потребу стратегічного балансу між оптимізацією мережі, забезпеченням доступності та підтриманням високої якості сервісу в усіх каналах.

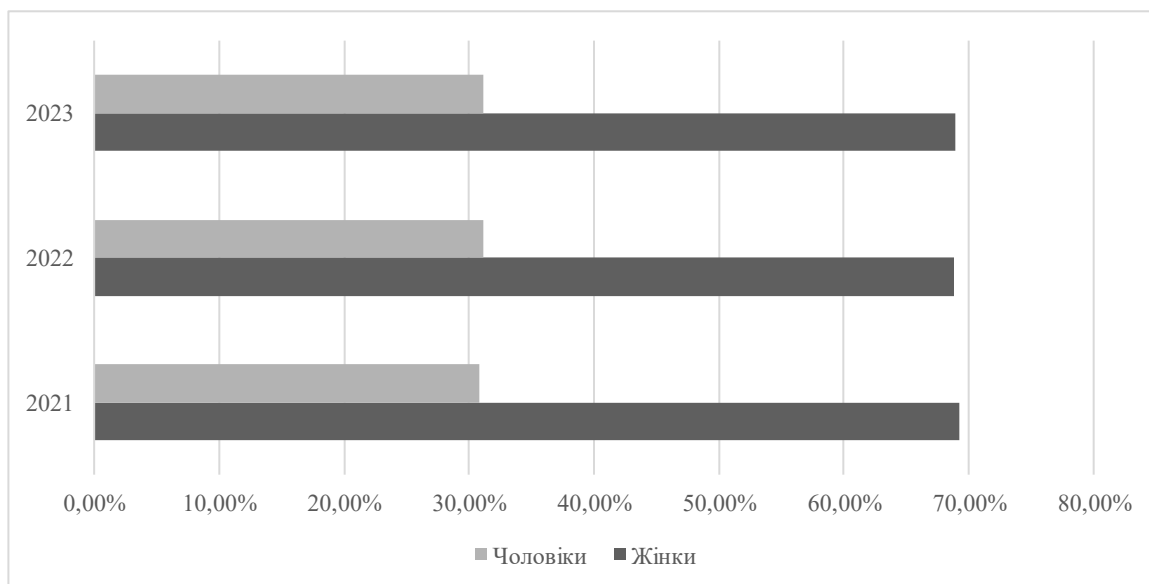


Рисунок 2.4 – Гендерний склад персоналу банку та його зміни за 2021–2023

рр.

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 38; 38, с. 28; 39, с. 35]

Як показано на рисунку 2.4, гендерна структура персоналу АТ «Райффайзен Банк» залишається стабільною: близько 69 % працівників становлять жінки. Такий розподіл є типовим для банківського сектору, де значну частку становлять сервісні, фронт-офісні та операційні функції. Збереження гендерного балансу у період реструктуризації мережі та активного розвитку ІТ-напрямку свідчить про прогнозованість кадрової політики та контрольованість внутрішніх трансформацій [37, с. 38].

Середній вік персоналу (близько 41 рік у 2023 році) та дуже висока частка працівників із вищою освітою (близько 95 %) формують професійний профіль, який дає змогу масштабувати цифрові операції без зростання ризиків, пов'язаних із людським фактором. Така структура сприяє стабільній роботі банку у кризових умовах та корелює з низьким показником витрати/доходи (CIR), що свідчить про високу продуктивність операційних процесів.

Водночас важливо критично оцінити, що однотипна вікова та освітня структура може знижувати різноманітність компетентностей і створювати ризики надмірної однорідності кадрового профілю. У довгостроковій перспективі це може впливати на інноваційність та швидкість адаптації до змін ринку. Подібний ефект спостерігали у банківських групах Центральної Європи, де надмірна стабільність кадрового ядра призводила до зниження динаміки оновлення навичок.

Скорочення чисельності персоналу з 6 736 осіб у 2021 році до 5 433 у 2023-му, не спричинивши погіршення якості обслуговування, демонструє результативність системи внутрішнього навчання та автоматизації. Щорічні десятки тисяч е-курсів, завершених працівниками, підтверджують спроможність банку компенсувати скорочення штату за рахунок підвищення кваліфікації та глибшої мультифункціональності співробітників [37, с. 39]. Однак така модель має прихований ризик: інтенсивне навантаження на персонал може підвищувати ризики вигорання, особливо у період воєнної нестабільності. Це вимагає посиленої уваги до програм благополуччя, інклюзії та підтримки ментального здоров'я.

У підсумку, дані рисунка 2.4 свідчать про стабільність кадрового складу банку та його здатність підтримувати якість сервісів у складних умовах. Однак з позицій довгострокового розвитку важливо приділяти увагу ризикам однорідності, збалансувати стратегії навчання з програмами профілактики вигорання та забезпечити більшу диверсифікацію кадрових профілів, щоб зберігати конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Узагальнюючи ці спостереження, можна зазначити, що у 2021–2023 роках банк демонстрував поєднання консервативного ризик-менеджменту з високою операційною дисципліною. Позитивні тенденції проявилися у зростанні чистої процентної маржі, стабільно низькому співвідношенні витрати/доходи, зміцненні капітальної та ліквідної позицій, а також у зростанні покриття проблемних позик резервами. Водночас зберігався вплив окремих негативних чинників: підвищений рівень NPL порівняно з довоєнними показниками, скорочення чистого кредитного портфеля та інерційність вартості ризику. Загалом це формує картину адаптивної, стійкої моделі, орієнтованої на стабільність у середовищі високої невизначеності.

2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці України

Оцінювання конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці доцільно проводити як дослідження поведінкових результатів взаємодії з талантами — рівня залучення, утримання, розвитку та репутації, — а не як опис внутрішніх процесів чи політик. Саме тому у фокусі аналізу опиняються не формальні HR-процедури, а комплекс емпіричних індикаторів, які відображають реальний досвід кандидатів і працівників, що є безпосередньою основою для оцінювання рівня конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці. Для цього використовується сукупність вихідних даних: консолідовані звіти АТ «Райффайзен Банк» за 2021–2023 роки (що містять показники чисельності, структурного складу персоналу, навчання, форматів роботи), зовнішні репутаційні джерела (рейтинги Forbes Ukraine [40], опитування ЕУ «Найкращий

роботодавець» [41], тематичні барометри GRC [42]), а також точкові свідчення про реалізацію програм добробуту та підтримки ветеранів. Поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел дозволяє сформувати цілісну картину позиціонування банку як роботодавця та, відповідно, об'єктивно виміряти його місце серед конкурентів у боротьбі за таланти

У центрі дослідження знаходиться український ринок праці у воєнних умовах, ключові сегменти талантів банку (роздрібні операції та мережа, корпоративний бізнес, ризики й комплаєнс, IT і цифрові напрями, бек-офіс), гібридна модель праці Hybrid 3.0, масштаб навчання та соціальні практики. Виділення саме цих елементів пояснюється тим, що вони визначають спроможність банку залучати й утримувати критичні категорії персоналу в умовах підвищеної невизначеності, а отже — безпосередньо впливають на інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку праці.

Методична основа спирається на інтегральний індекс конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці (Labour Competitiveness Index, LCI), який формується з чотирьох підіндексів:

- А — атрактивність, що характеризує здатність організації залучати таланти;
- R — утримання, що відображає стабільність зайнятості у критичних ролях;
- D — розвиток, який охоплює компетенції, навчання та внутрішню мобільність;
- P — репутація/цінності, пов'язані з добробутом, інклюзією та соціальною відповідальністю.

Структура LCI, представлена на рисунку 2.6, узагальнює логіку дослідження: кожен із підіндексів відповідає ключовому виміру конкурентоспроможності роботодавця (привабливість, здатність утримувати, інвестування в розвиток та репутаційно-ціннісна складова). Відповідно, аналізовані далі показники не є випадковим набором HR-характеристик, а

системно віднесені до цих чотирьох вимірів, які в сукупності формують інтегральну оцінку позиції АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці України.

Встановлення вагових коефіцієнтів підіндексів здійснюється з урахуванням воєнного контексту:

- β (утримання) має найвищу вагу через високу вартість заміщення працівників у критичних посадах;
- α (атрактивність) є суттєвою через дефіцит кадрів і високу конкуренцію за таланти;
- γ (розвиток) має середню вагу, оскільки відображає ефекти з відкладеним у часі впливом;
- δ (репутація/цінності) виступає фактором довіри й репутаційного ризику, що визначає довгострокову стабільність компанії.

Таким чином, вибір вагових коефіцієнтів несе прикладний характер: він відображає реальні ризики та пріоритети ринку праці у воєнний період і дозволяє зосередити інтегральну оцінку на тих аспектах, які найбільше визначають конкурентоспроможність роботодавця саме зараз (передусім утримання ключових працівників і привабливість для дефіцитних талантів).

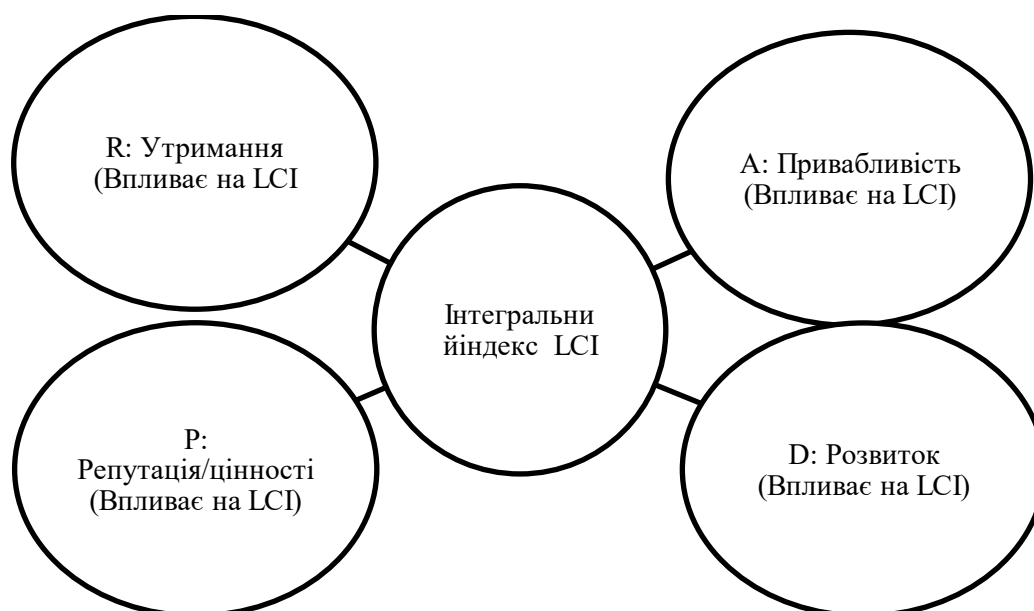


Рисунок 2.5 – Компоненти інтегрального індексу конкурентоспроможності роботодавця

Джерело: розроблено автором

Отже, рисунок 2.5 виконує методологічну функцію: він фіксує логіку побудови LCI і показує, як розмаїття окремих HR-показників агрегується в єдиний інтегральний індекс, що й використовується далі для оцінювання рівня конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці України.

Побудова підіндексів у межах LCI спирається на показники, що доступні у відкритих джерелах і звітності банку. Для оцінювання атрактивності враховується репутаційна присутність роботодавця в професійних рейтингах, масштаб і географічне охоплення відкритих вакансій, а також ефективність цифрових каналів взаємодії з кандидатами. Ці показники безпосередньо відображають силу бренду роботодавця в очах потенційних працівників і фактичну здатність банку «діставати» потрібні таланти на всій території України, що є критичним для його конкурентної позиції.

Показники утримання визначаються на основі динаміки чисельності персоналу як непрямого свідчення стабільності колективу, збалансованості гібридної моделі роботи, гендерної рівноваги й наявності політик підтримки мобілізованих працівників. Рівень розвитку вимірюється за обсягами навчання, наявністю системних освітніх програм і можливостей внутрішнього професійного зростання. Репутаційно-ціннісний компонент відбиває зовнішнє визнання — нагороди, сертифікації, програми добробуту, підтримку ветеранів, а також прозорість управлінських практик і відповідність корпоративної культури очікуванням ринку.

Відсутність єдиного галузевого стандарту для HR-метрик у банківській сфері, таких як Time-to-Fill чи eNPS, зумовила використання відносного нормування. Усі показники приводяться до перцентильної шкали в межах вибірки спостережень, що охоплює галузеві рейтинги, обсяги навчання та демографічні пропорції персоналу. Підсумкове агрегування здійснюється через зважене геометричне середнє, що дозволяє обмежити вплив компенсаційного ефекту між підіндексами й забезпечити більш достовірне відображення сильних і слабких сторін роботодавця.

Таблиця 2.4 - Склад кредитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» за категоріями позичальників

Підіндекс	Показник	Спрямованість	Нормування (0–100)	Вага
A: Привабливість	Рейтинги роботодавців	вище — краще	бал за шкалою 0–100	0,40
	Мережеве охоплення (відділення, регіони)	вище — краще	мін–макс	0,30
	Активність цифрових каналів (MAU)	вище — краще	мін–макс	0,30
R: Утримання	Чисельність персоналу (динаміка; чисте вибуття)	вище — краще	мін–макс	0,35
	Політики підтримки мобілізованих/ветеранів	вище — краще	експертна оцінка 0–100	0,35
	Гібридна архітектура праці	вище — краще	експертна оцінка 0–100	0,30
D: Розвиток	Масштаб e-learning (шт./FTE)	вище — краще	мін–макс	0,50
	Програми кар’єрної мобільності/менторства	вище — краще	експертна оцінка 0–100	0,50
P: Репутація/цінності	Зовнішні нагороди/сертифікації	вище — краще	бал 0–100	0,50
	Wellbeing/EAP, інклюзія, ветеранські політики	вище — краще	експертна оцінка 0–100	0,50

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Під час заповнення індикаторів для АТ «Райффайзен Банк» було використано наявні емпіричні дані, що відображають кадрові, організаційні та репутаційні аспекти діяльності банку. Станом на 2023 рік чисельність персоналу становила 5 433 особи (порівняно з 5 504 у 2022 році та 6 736 у 2021-му). Гендерна структура є збалансованою: 68,9% штату складають жінки. Професійний рівень персоналу залишається високим — близько 95% працівників мають вищу освіту, середній вік становить 41 рік. Формат роботи реалізується через гібридну модель Hybrid 3.0, що передбачає заохочення більш регулярної присутності в офісі. Банк

підтримує масштабні освітні ініціативи: протягом 2023 року реалізовано близько 69,6 тисячі завершених онлайн-курсів [37, с.39].

Ці характеристики персоналу та організації праці конкретизують значення відповідних показників у підіндексах R (утримання) і D (розвиток) і показують, що інтегральний індекс спирається на реальні, верифіковані дані, а не на декларативні наміри роботодавця.

Інфраструктура банку на кінець звітного періоду охоплювала 320 відділень і близько 1,6 тисячі банкоматів. Активна цифровізація підтверджується запуском і швидким розвитком мобільного застосунку MyRaif, який уже у 2023 році налічував 180 тисяч активних користувачів.

Розгалужена мережа відділень і високий рівень цифрової активності слугують кількісною основою для підіндексу A (атрактивність), оскільки вони демонструють присутність бренду роботодавця на ринку та широту потенційної воронки кандидатів.

Зовнішня репутація роботодавця відображається регулярною присутністю банку в рейтингах найкращих роботодавців Forbes Ukraine (спільно з robota.ua), а також у спеціалізованих списках найкращих компаній для ветеранів (ТОП-25/ТОП-30 Forbes Ukraine). Додатково відзначаються практики навчання та добробуту, підтверджені преміями FranklinCovey за 2024 рік [43].

Для контекстного аналізу очікувань кандидатів використано результати дослідження ЕУ «Найкращий роботодавець-2023/2024» [41], які вказують, що у воєнних умовах, окрім рівня заробітної плати, основними пріоритетами працівників стали стабільність і репутація компанії, гнучкість формату роботи та наявність соціальних гарантій. Ці фактори визначають ключові поведінкові орієнтири, відносно яких оцінюється конкурентоспроможність банку на ринку праці.

Ці репутаційні досягнення формують основу для оцінювання підіндексу Р (репутація/цінності) та одночасно ілюструють, як банк сприймається зовнішніми стейкхолдерами, що є ключовим для конкурентоспроможності на ринку праці, орієнтованому на довіру та соціальну відповідальність.

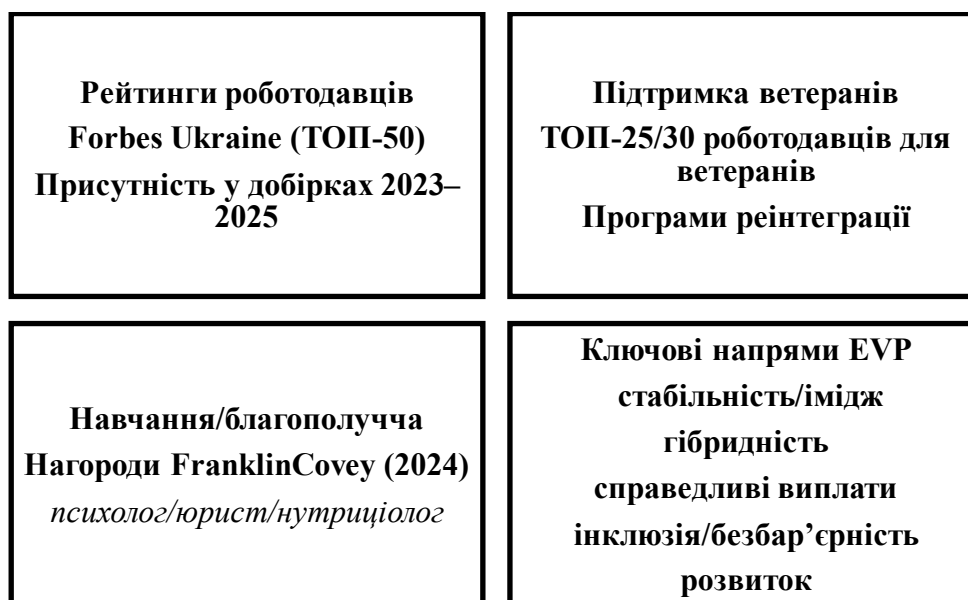


Рисунок 2.6 – Елементи бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк» у зовнішньому середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [37, с.37; 40; 41]

Рис. 2.6 візуалізує, як саме зовнішнє середовище «бачить» бренд роботодавця АТ «Райффайзен Банк» через призму рейтингів, нагород, програм для ветеранів, wellbeing-ініціатив і цифрової взаємодії з кандидатами. Таким чином, він слугує ілюстрацією тієї частини LCI, яка пов'язана з атрактивністю (А) та репутацією/цінностями (Р), і пояснює, чому банк займає сильні позиції у відповідних підіндексах, що в підсумку підвищує загальний рівень його конкурентоспроможності на ринку праці.

Порівняння очікувань кандидатів, зафіксованих у дослідженні ЕУ («заробітна плата», «імідж і стабільність компанії», «гнучкість формату роботи», «кар'єрні можливості»), із фактичними практиками АТ «Райффайзен Банк» свідчить про значний рівень узгодженості між очікуваним і реальним роботодавським досвідом. Банк демонструє високу відповідність у напрямі стабільності, що підтримується його надійними фінансовими показниками (достатність капіталу, ліквідність) і сильною корпоративною репутацією; у сфері гнучкості — завдяки впровадженню гібридній моделі; у сегменті добробуту — через реалізацію програм підтримки працівників, корпоративне страхування та

ЕАР-ініціативи; у розвитку — через системні освітні проєкти, які забезпечують масштабне e-learning-навчання.

Таким чином, узгодженість між очікуваннями кандидатів і фактичними HR-практиками банку емпірично підтверджує високі значення підіндексів A, R, D та P і свідчить про те, що отриманий інтегральний індекс дійсно відображає конкурентоспроможність АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці України, а не є суто теоретичною конструкцією.

Разом з тим низка важливих показників залишається непублічною. Зокрема, дані щодо внутрішньої мобільності, вимірюваної залученості персоналу (eNPS), а також метрик підвищення навичок (skill uplift) відсутні у відкритій звітності компаній. Це значно ускладнює кількісну оцінку підіндексу D (розвиток) і обмежує можливість відстежувати його динаміку в часі. Фактично без таких показників оцінка розвитку персоналу потребує змішаного підходу — поєднання експертних суджень, внутрішніх HR-даних і нормування на основі зовнішніх джерел (опитування, галузеві огляди, ринкові бенчмарки). На нашу думку, саме відсутність системної публічності у сфері розвитку персоналу є одним із найбільших викликів для побудови повноцінної, порівнюваної моделі конкурентоспроможності роботодавців в Україні.

Для переходу від якісного опису до формального вимірювання доцільно підставити доступні дані у спрощену таблицю оцінювання підіндексів із використанням шкали 0–100 та комбінованої методології — експертне оцінювання, доповнене мін-макс нормуванням на вибірці за 2021–2023 роки. Такий підхід не усуває проблему браку відкритих даних, але дозволяє забезпечити мінімальний рівень порівнянності між підіндексами, зменшити вплив разових статистичних аномалій та створити основу для розрахунку агрегованого індексу LCI навіть за умов неповної статистики.

Узагальнені результати такого підходу наведено в таблиці 2.5, яка відображає підсумкові оцінки за підіндексами привабливості, утримання, розвитку й репутаційно-ціннісного виміру. Таблиця не лише фіксує підсумкові

значення, а й демонструє внесок окремих компонентів у загальний результат, що дозволяє виявити сильні та слабкі.

Таблиця 2.5 - Підсумкові оцінки за підіндексами привабливості, утримання, розвитку та репутації

Підіндекс	Компонент 1	Компонент 2	Компонент 3	Підсумок (0–100)
А: Привабливість	Рейтинги: 80	Охоплення мережі: 85	Цифрові канали: 70	~79
Р: Утримання	Динаміка чисельності: 55	Ветеран/мобіл. політики: 85	Hybrid 3.0: 75	~71
Д: Розвиток	е-learning масштаб: 75	Програми мобільності/менторство: 65	—	~70
Р: Репутація/цінності	Нагороди/сертифікації: 80	Wellbeing/EAP/інклюзія: 85	—	~83

Джерело: розроблено автором на основі [37; 38; 39]

Спираючись на дані таблиці 2.5, у площині атрактивності ключовими чинниками для АТ «Райффайзен Банк» виступають ринкова впізнаваність бренду та ширина доступу до роботодавця. Системна присутність банку у національних рейтингах найкращих роботодавців (Forbes Ukraine 2023–2025, профільні опитування платформ із працевлаштування) формує стійкий ефект довіри, підсилює ринкову помітність і генерує позитивні «сигнали» для зовнішніх кандидатів. Це особливо важливо в умовах дефіциту талантів, коли кандидати дедалі більше покладаються на репутаційні індикатори при виборі роботодавця.

Географічна мережа з 320 відділень у 2023 році забезпечує широкий канал залучення кандидатів, насамперед для фронт-офісних та сервісних ролей, і підтримує доступність банку в різних регіонах країни. Попри тенденцію до скорочення мережі, банк зберіг необхідний мінімум фізичних точок, що забезпечує баланс між оптимізацією витрат і підтриманням охоплення.

Активна цифровізація стала ще одним важливим фактором привабливості. Масштабування мобільного застосунку MyRaif та запуск «віртуального відділення» для корпоративних клієнтів формують імідж сучасного, технологічно

зрілого роботодавця. Це особливо критично для залучення ІТ- продуктологів та аналітичних фахівців, для яких цифровість середовища є однією з найважливіших складових EVP. Водночас варто критично враховувати, що цифрові канали потребують постійних інвестицій і значних внутрішніх компетентностей — без цього їхня перевага може швидко нівелюватися конкурентами.

Рівень утримання персоналу свідчить про кероване скорочення штату у 2021–2023 роках без ознак дестабілізації сервісу, що зазвичай вказує на збалансований нетто-рух кадрів і наявність керованої кадрової політики. Стійкість цього показника підтримується політиками захисту мобілізованих і ветеранів, а також розвиненими програмами добробуту, які мають особливу значущість у воєнний період і знижують ризики вигорання. Гібридна модель Hybrid 3.0 з частішими офісними зустрічами допомагає підтримувати командну взаємодію, зміцнювати неформальні зв'язки та зменшує культурні ризики суцільного віддаленого формату.

Підіндекс розвитку спирається на масштаб освітньої активності — десятки тисяч завершених електронні курсів щороку, а також на сталі корпоративні практики, включно з менторством і внутрішньою навчальною екосистемою [37, с.39], що створює умови для безперервного підвищення кваліфікації. Водночас публічних кількісних даних щодо внутрішньої мобільності не зафіксовано, що ускладнює вимірювання реального ефекту від підвищення кваліфікації у форматі «skill-to-role» та точне розрахування підіндексу D.

Репутаційно-ціннісний компонент є одним із найсильніших елементів моделі. Банк посідає стабільні позиції у зовнішніх рейтингах роботодавців [40], має відзнаки FranklinCovey за розвиток корпоративної культури [43], впроваджує комплексні програми добробуту — від EAP і розширеного страхування до психологічної, юридичної та нутриціологічної підтримки, забезпечуючи принципи інклюзії, безбар'єрності та адаптації ветеранів [37, с.40]. Це підсилює довіру до роботодавця та формує стійкий позитивний образ бренду.

З урахуванням визначених вагових коефіцієнтів інтегральний індекс LCI обчислюється як зважене геометричне середнє: LCI дорівнює добутку підіндексів,

зведених у ступінь, що відповідає їхнім вагам (A у ступені 0,28, R у ступені 0,32, D у ступені 0,20 і P у ступені 0,20). Отриманий добуток підноситься до степеня, оберненого до суми всіх ваг (1 поділити на 1,00), що забезпечує узгодженість шкали та коректну агрегацію складових.

Підставивши значення підіндексів $A \approx 79$, $R \approx 71$, $D \approx 70$, $P \approx 83$, отримаємо орієнтовний LCI у межах 76–78. Відповідно до шкали інтерпретації (низький <50; середній 50–64; високий 65–79; дуже високий 80–100), це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності банку на ринку праці, наближений до верхньої межі відповідної зони. Графічне представлення підсумкових результатів наведено на рисунку 2.7.

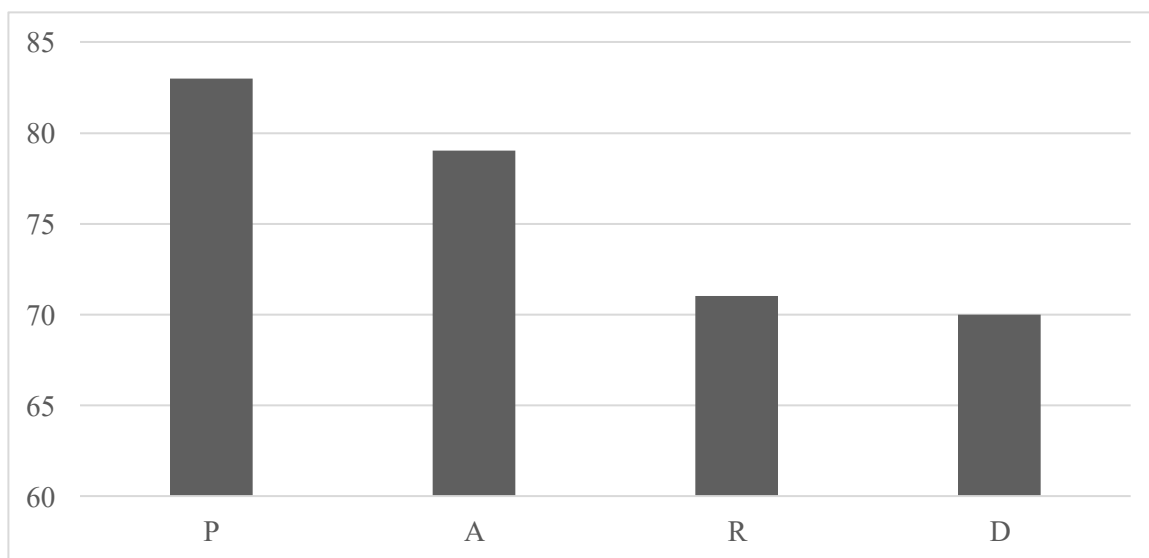


Рисунок 2.7 – Результати оцінювання рівня конкурентоспроможності банку на ринку праці

Джерело: розроблено автором на основі [37; 38; 39]

Узагальнене значення інтегрального індексу LCI набуває реальної аналітичної сили лише у зіставленні з ринковим контекстом. Щоб оцінити позицію АТ «Райффайзен Банк» серед основних роботодавців фінансового сектору, доцільно порівняти відкриті характеристики їхніх ціннісних пропозицій (EVP) і брендів роботодавця.

У цю порівняльну сукупність входять банки, які змагаються за однакові групи талантів — спеціалістів фронт-офісу та операцій, фахівців із ризиків і

комплаєнсу, а також ІТ-та цифрових ролей. Для зіставлення враховуються такі стандартизовані показники: присутність у національних рейтингах найкращих роботодавців (Forbes Ukraine, EY тощо), тематичні відзнаки за програми для ветеранів, ініціативи wellbeing і навчання, формат організації праці (офісний, гібридний, дистанційний), масштаб мережі як непрямий показник кількості вакансій, а також публічні заяви про політики підтримки працівників.

З огляду на те, що більшість конкурентів не розкриває деталізованих кількісних HR-показників, для порівняння використовується комбінована якісно-кількісна шкала від 0 до 100. Такий підхід дозволяє інтерпретувати позицію кожного роботодавця у відносних координатах — за змістом EVP, видимістю бренду, рівнем розвитку соціальних практик і зрілістю організаційної моделі роботи з талантами. Узагальнене значення LCI має сенс лише в межах ринкового контексту, тому його доцільно розглядати у зіставленні з іншими банками, які конкурують за аналогічні групи талантів — фахівців фронт- і бек-офісу, ризиків, а також ІТ-та цифрових напрямів. Для цього використовується порівняльний аналіз публічно доступних характеристик ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) і бренду.

У полі аналізу перебувають такі фактори: участь банків у рейтингах найкращих роботодавців (зокрема Forbes Ukraine, EY), наявність тематичних нагород і відзнак (за програми для ветеранів, wellbeing, розвиток і навчання), формат організації праці (офісний, дистанційний, гібридний), масштаб мережі як орієнтир кількості вакансій, а також публічні заяви щодо політик підтримки персоналу в кризових умовах.

Через обмежене розкриття кількісних HR-даних конкурентами застосовується комбінована якісно-кількісна шкала оцінювання у діапазоні від 0 до 100. Така шкала дозволяє порівняти ключові блоки конкурентоспроможності — репутацію, соціальну орієнтованість, рівень гнучкості й залученості — та оцінити позиціонування АТ «Райффайзен Банк» у взаємозв'язку з провідними роботодавцями фінансового сектору України.

Таблиця 2.6 - Порівняння ключових показників конкурентоспроможності провідних банків-роботодавців

Роботода вещь	Репутаці йні рейтинги	Ветеранські/інклюз ивні практики	Благополуччя/ ЕАР	Гібрид/цифровіз ація праці	Мереже ве охоплен ня
АТ «Райффайзен Банк»	80	85	85	80	85
ПриватБанк	75	70	75	80	95
Ощадбанк	70	75	75	70	90
ПУМБ	75	70	75	75	70
ОТП Банк	70	65	70	75	65

Джерело: розроблено автором на основі [37; 40; 42; 44]

Як видно з даних таблиці 2.6, провідні банки-роботодавці займають різні позиції за ключовими напрямками конкурентоспроможності: репутаційні рейтинги, інклюзивні та ветеранські практики, програми благополуччя, рівень цифровізації та масштаб мережі. Сукупність цих показників дозволяє оцінити, які саме фактори забезпечують переваги кожної організації на ринку праці.

Для АТ «Райффайзен Банк» провідними джерелами конкурентної сили є послідовна соціальна політика — підтримка ветеранів і мобілізованих працівників, інклюзивність, програми благополуччя та ЕАР — а також розвинена цифрова екосистема. Сильні позиції за цими напрямками не випадкові: від 2022 року саме соціальна стабільність та цифрова готовність стали визначальними критеріями для кандидатів, які оцінюють роботодавця не лише за рівнем оплати, а й за здатністю забезпечити безпеку, передбачуваність та сучасні умови праці.

Водночас дані свідчать про істотні структурні відмінності між банками. Державні установи, такі як ПриватБанк та Ощадбанк, мають абсолютну перевагу у мережевому охопленні країни. Це створює сильну позицію у масових сегментах найму (фронт-офіс, операційні ролі), проте водночас обмежує їхню здатність швидко адаптувати EVP або впроваджувати гнучкі формати роботи. Наявність

громіздких регламентів та складність процесного ландшафту часто сповільнюють їхню HR-трансформацію.

Міжнародні приватні банки, навпаки, демонструють вищу привабливість у вузьких професійних нішах — комплаєнс, ризик-менеджмент, корпоративний бізнес, — але через невелику фізичну присутність менш конкурентні у масовому рекрутингу. У порівнянні з ними «Райффайзен Банк» займає проміжну, але виграшну позицію: поєднує широку географію з високим рівнем цифрової зрілості та соціальної підтримки.

З комунікаційної точки зору важливо, що банк адаптує канали просування під реальну поведінку кандидатів. За даними ЕУ (2023–2024), пошукачі дедалі частіше орієнтуються на соціальні мережі, сайти з вакансіями та реферальні рекомендації, тоді як корпоративний сайт виконує радше роль додаткового підтвердження, а не основного джерела інформації [41]. У цьому контексті активність «Райффайзен Банку» у LinkedIn, Facebook та Instagram, регулярні публікації про соціальні ініціативи та історії працівників формують ефект «соціального доказу» та знижують інформаційну асиметрію.

Узагальнюючи, дані демонструють, що конкурентоспроможність АТ «Райффайзен Банк» ґрунтується на збалансованому поєднанні соціальних програм, цифрової інфраструктури та достатнього мережевого покриття. Водночас стратегічний виклик полягає в тому, щоб зберегти темп цифрової трансформації й надалі, адже саме ця складова найшвидше втрачає актуальність у динамічному ринку праці.

Порівняння комунікаційних каналів із поведінковими звичками кандидатів показує, що АТ «Райффайзен Банк» функціонує у так званій «зеленій зоні» ефективності комунікацій. Активна присутність банку в LinkedIn та інших соціальних мережах, де системно висвітлюються теми підтримки ветеранів, благодійних ініціатив і корпоративного навчання, формує довіру до його ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) та підсилює конверсію кандидатів на різних етапах воронки залучення. При цьому в сегменті роздрібної мережі банк зберігає орієнтацію на традиційні канали — професійні портали з вакансіями та локальні

реферальні мережі, що повністю відповідає практичній специфіці роботи з масовим персоналом.

Для демонстрації балансу між «матеріальними» та «нематеріальними» елементами EVP важливо враховувати зміну пріоритетів кандидатів у воєнних умовах. За даними ЕУ за 2024–2025 роки, після рівня оплати ключовими факторами вибору роботодавця стали репутація та стабільність компанії, офіційні гарантії зайнятості, а для студентів і молодих спеціалістів — можливості кар'єрного зростання та гнучкий графік [41].

Ці тенденції узгоджуються з позиціонуванням АТ «Райффайзен Банк». Банк акцентує на стабільності міжнародної групи, гібридному форматі, розвиненій системі навчання та менторства, програмах добробуту (EAP), розширеному медичному страхуванні та політиках інклюзивності. Така комбінація формує збалансовану привабливість для різних груп кандидатів і підтримує лояльність персоналу в умовах високої невизначеності.

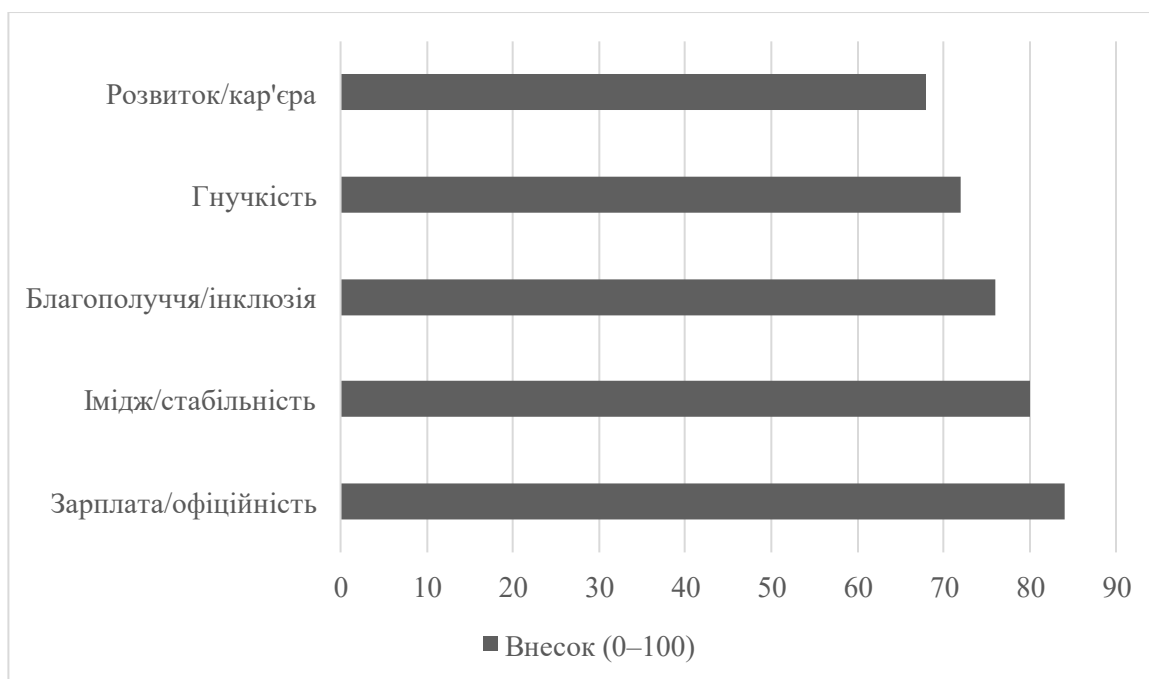


Рисунок 2.8 – Відповідність елементів ціннісної пропозиції роботодавця очікуванням кандидатів

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 38; 39]

Як показано на рисунку 2.8, відповідність елементів ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) реальним очікуванням кандидатів формується через поєднання зовнішніх «сигналів» та внутрішніх підтверджених практик. Такий баланс є критично важливим, оскільки саме узгодженість між декларованими цінностями та фактичною поведінкою організації визначає рівень довіри кандидатів і впливає на ключові поведінкові метрики ринку праці — прийняття оферів, eNPS нових працівників і ранню плинність.

Сумарний вплив АТ «Райффайзен Банк» на ринок праці формується через взаємодію зовнішніх «сигналів» ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) та підтверджувальних внутрішніх практик. Репутаційні відзнаки Forbes у категоріях «найкращі роботодавці» та «роботодавці для ветеранів», нагороди FranklinCovey за розвиток навчання й добробуту, а також публічні заяви банку щодо підтримки мобілізованих працівників — зокрема збереження середньої заробітної плати, додаткові компенсації, розширені програми страхування — і політика інклюзії (доступність відділень і внутрішніх платформ) сукупно підвищують довіру до бренду роботодавця. Такі сигнали знижують ризик невідповідності очікувань кандидатів, зміцнюють репутаційну стійкість та сприяють покращенню показників прийняття оферів і скороченню ранньої плинності персоналу [43; 44].

Водночас ринкове порівняння окреслює й зони потенційного ризику. По-перше, кероване скорочення чисельності персоналу протягом 2021–2023 років означає, що стабільність загального показника утримання може приховувати неоднорідність між сегментами: фронт-офісні ролі залишаються чутливими до скорочення мережі, тоді як ІТ-та цифровий напрям зіштовхується із прямою конкуренцією з боку BigTech, FinTech і дочірніх структур групи RBI у Центрально-Східній Європі. По-друге, дослідження ЕУ вказує на відмінність у пріоритетах різних груп кандидатів: для досвідчених фахівців ключовими залишаються імідж і гарантії зайнятості, тоді як молодь орієнтується насамперед на можливості кар’єрного росту та гнучкий графік. Це створює сегментну асиметрію сприйняття EVP, що вимагає точнішої диференціації комунікації. По-третє, у воєнних умовах ринок роботодавців, які мають «ветеранські»

політики, швидко насичується, тож перша перевага стає тимчасовою: щоб зберегти довіру, необхідно підтримувати високу динаміку у впровадженні програм реінтеграції, перепідготовки й психосоціальної підтримки.

Для фіксації поточного стану конкурентної позиції банку як роботодавця доцільно представити узагальнену матрицю сильних сторін і зон розвитку. Матриця має відображати баланс між репутаційними, структурними та психологічними чинниками конкурентоспроможності на ринку праці, що зумовлюють як сталі переваги, так і напрямки подальшого вдосконалення. Узагальнені результати наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Сильні сторони та напрями удосконалення HR-стратегії АТ «Райффайзен Банк»

Сильні сторони	Зони розвитку/ризиків
Висока репутація у профільних рейтингах (Forbes 2023–2025)	Бракує публічних кількісних HR-метрик (індекс лояльності працівників, час закриття вакансії, рівень внутрішньої мобільності)
Формалізовані програми підтримки мобілізованих/ветеранів; інклюзія; безбар'єрність мережі	Сегментна асиметрія EVP (регіони vs IT)
Стабільна гібридна архітектура праці, зріла цифровізація HR- і бізнес-процесів	Нетто-зменшення чисельності у 2021–2023 — потрібен контроль диференціації за сегментами ролей
Бібліотека курсів; менторство	Конкуренція за ветеранів і «зрілі» практики реінтеграції посилюється; перевага першопрохідця має обмежений часовий ефект
Розвинен благополуччя персоналу/EAP (психолог, юрист, нутриціолог, розширене страхування)	

Джерело: розроблено автором

Отже, конкурентоспроможність АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці можна оцінити як високу, із чітко вираженою перевагою у репутаційно-ціннісному блоці та стійким виконанням соціальних зобов'язань у воєнний період. Репутація банку базується на довгостроковому іміджі надійного роботодавця, який поєднує стабільність міжнародної групи з практиками

відповідального ставлення до персоналу. Атрактивність банку посилюється впізнаваністю бренду і розгалуженістю мережі відділень, що разом із розвиненими цифровими каналами створює стабільний приплив кандидатів і підтримує якість воронки найму.

Розвитковий компонент має переконливі підтвердження у вигляді масштабних програм навчання та системного розвитку компетентностей, однак обмеженість відкритих даних щодо внутрішньої мобільності та фактичного перенесення навичок у нові ролі не дозволяє повною мірою кількісно відобразити результативність цього напрямку. Компонент утримання підтримується гібридною моделлю праці, програмами добробуту та політиками підтримки ветеранів, але водночас вимагає постійного моніторингу за сегментами — зокрема у контексті трансформації мережі відділень і конкуренції за спеціалістів ІТ та цифрових напрямів.

У сукупності ці чинники формують інтегральний індекс конкурентоспроможності LCI близько 77 балів, тобто у верхній частині «високої» зони. Такий результат узгоджується з ринковими очікуваннями щодо профілю «великого стабільного роботодавця» з чітко окресленим соціальним і ціннісним позиціонуванням.

2.3. Факторний аналіз конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці

Факторний аналіз конкурентоспроможності роботодавця передбачає виокремлення керованих та некерованих чинників, які визначають його позицію у змаганні за таланти, а також оцінювання частки впливу кожного з них на ключові результати — залучення, утримання, розвиток і репутаційно-ціннісний профіль. Такий підхід дозволяє не лише описати поточний стан, а й зрозуміти, які саме фактори мають стратегічний потенціал для зміцнення позицій на ринку праці.

Для банківського сектору у воєнних умовах доцільно застосовувати багаторівневу модель детермінант. На зовнішньому рівні діють макроекономічні й ринкові тренди — зокрема, зміни структури зайнятості, релокація робочої сили, дефіцит кваліфікованих кадрів і високі очікування щодо соціальної стабільності роботодавців. Галузевий рівень визначається специфікою самого банківського ринку та суміжного фінтех-сегмента, де конкуренція за IT-, аналітичні та клієнтські компетенції формує «риннок працівника» з підвищеними вимогами до гнучкості й технологічності робочих середовищ.

Внутрішній рівень охоплює керовані політики й практики, через які банк безпосередньо формує свою конкурентну позицію: зміст і якість EVP, цифрову взаємодію з кандидатами й працівниками, архітектуру організаційної моделі, механізми стимулювання, навчання й добробуту, а також культуру лідерства та комунікацій.

Інтеграція цих трьох рівнів створює основу системного розуміння позиціонування АТ «Райффайзен Банк» на українському ринку праці. У подальшому фактори згруповано та проаналізовано за їхнім характером (керовані – внутрішні, некеровані – зовнішні) і за напрямом впливу на ключові складові конкурентоспроможності банку як роботодавця.

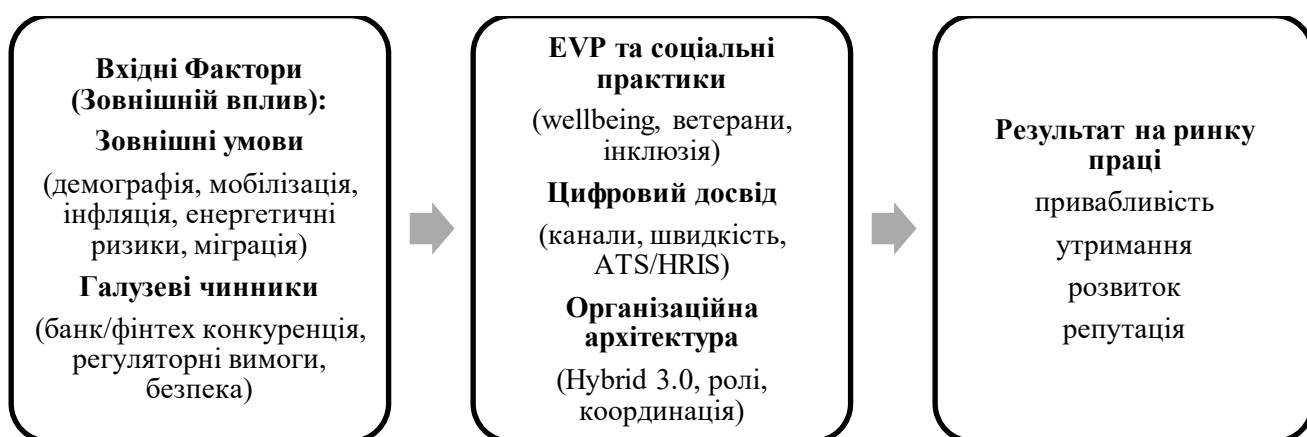


Рисунок 2.9 – Когнітивна карта факторів конкурентоспроможності на ринку праці

Джерело: розроблено автором

Як показано на рисунку 2.9, когнітивна карта факторів конкурентоспроможності демонструє взаємозв'язки між зовнішніми трендами ринку праці та внутрішніми управлінськими практиками роботодавця. Вона відображає, як саме макроекономічні, соціальні та організаційні чинники формують загальну привабливість компанії для кандидатів і працівників, а також яким чином окремі елементи EVP підсилюють або послаблюють конкурентну позицію банку.

У зовнішньому контексті ринку праці 2024–2025 років зберігаються чинники, що істотно впливають на позиціонування роботодавців. Дефіцит кадрів у критичних професіях поєднується зі зміною мотиваційних пріоритетів кандидатів: досвідчені фахівці насамперед оцінюють стабільність, репутацію та передбачуваність умов праці, тоді як молодь орієнтується на швидкий розвиток, гнучкість, можливість горизонтальної та вертикальної мобільності. Це створює нову систему очікувань, у межах якої роботодавець має утримувати баланс між безпекою й динамікою — двома категоріями, що нерідко конфліктують між собою.

Банківський сектор додає власні особливості: високі регуляторні та безпекові вимоги, посилена увага до ризик-менеджменту та комплаєнсу, а також конкуренція з ІТ-та фінтех-компаніями, які пропонують гнучкіші формати роботи та менш формалізоване середовище. У таких умовах критичним фактором вибору роботодавця стає не лише компенсація, а й культура відповідальності, технічна зрілість, можливість працювати у стабільній організації з прозорими правилами.

На внутрішньому рівні АТ «Райффайзен Банк» забезпечує конкурентну перевагу завдяки стабільності та соціальній політиці: підтримці мобілізованих працівників і ветеранів, інклюзивним практикам, розширеним страховим пакетами, ЕАР-ініціативам, системі добробуту та гібридному формату Hybrid 3.0. Освітні програми, корпоративне навчання та зовнішні рейтинги підтверджують статус банку як відповідального роботодавця. У 2025 році банк входить до «ТОП-50 роботодавців країни» за версією Forbes [40], представлений у рейтингах найкращих роботодавців для ветеранів [44] і відзначений за КСВ-проекти.

У сукупності ці чинники створюють для банку позитивну асиметрію: рівень привабливості та довіри до нього стабільно перевищує середньоринковий, що посилює здатність установи залучати й утримувати таланти навіть у складних воєнних та поствоєнних умовах. Саме ця комбінація репутаційного капіталу, соціальної відповідальності й технологічної зрілості забезпечує структурну перевагу на ринку праці.

Для систематизації зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на привабливість роботодавця, доцільно представити їх у вигляді узагальненої матриці (таблиця 2.8), що демонструє, як ринкове середовище та внутрішні HR-практики формують конкурентну позицію АТ «Райффайзен Банк».

Таблиця 2.8 – Система зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на привабливість роботодавця

Рівень	Фактор	Механіка впливу	Знак	Примітки для банківського ринку
Зовнішній	Стабільність/безпека	Підвищує вагу іміджу та офіційних гарантій у виборі	+	Перевага великих брендів із прозорим комплаєнсом
Зовнішній	Дефіцит компетенцій (цифра/ризик и)	Піднімає конкуренцію, збільшує вартість найму	- / +	Негатив для швидкості найму; позитив при сильному EVP
Галузевий	Регуляторні вимоги/репутація	Підвищують цінність досвіду у банках; бар'єр для сторонніх	+	Стимул внутрішньої мобільності та навчання
Внутрішній	EVP: оплата, офіційність, соцпакет	Підвищує конверсії у воронці, знижує ранню плинність	+	Особливо цінується під час війни
Внутрішній	Культура взаємодії	Підтримує утримання/продуктивність, мінімізує «ремоут-ризик»	+	Гібрид з акцентом на офіс — баланс координації та гнучкості
Внутрішній	Навчання, менторство	Створює «пропозицію кар'єри», впливає на утримання	+	Ефект відкладений; важлива видимість кар'єрних треків
Внутрішній	Ветеранські/інклюзивні практики	Формують довіру, відкривають додаткові пули кандидатів	+	Рейтинг Forbes для ветеранів — публічне підтвердження
Цифровий	Канали, швидкість рекрутингу	Зменшує втрати у воронці, підвищує прийняття оферів	+	Синхронізація соцмереж/порталів з EVP-повідомленнями

Джерело: розроблено автором

На мікроекономічному рівні вплив зовнішніх і внутрішніх чинників проявляється для АТ «Райффайзен Банк» диференційовано — залежно від кластеру вакансій та специфіки професійних ролей. Для фронт-офісних позицій (працівники відділень і операційних центрів) ключову роль відіграють мережеве охоплення, офіційність працевлаштування, стабільність зайнятості та наявність соціальних гарантій. Саме ці параметри визначають первинну атрактивність роботодавця у масових сегментах ринку праці.

Для фахівців ІТ і цифрових напрямів вирішальним стає рівень технологічної зрілості організації — сучасність архітектури, швидкість прийняття рішень, гнучкість робочих підходів і наявність реальних можливостей для експериментування та інновацій. У цьому кластері основну конкурентну перевагу формує баланс між корпоративною стабільністю банку та гнучкістю, притаманною технологічним компаніям.

Для спеціалістів із ризиків і комплаєнсу головним детермінантом виступає репутація роботодавця — зокрема, рівень довіри до його систем управління ризиками — і можливість здобувати глибокі знання у сфері специфічних регуляторних та аналітичних методологій. Саме освітня цінність і професійна серйозність середовища підсилюють утримання цього типу кадрів.

Для корпоративних менеджерів, які працюють із клієнтами бізнес-сегмента, основними чинниками є сила бренду банку, масштаб і складність клієнтських кейсів, а також можливість реалізовувати комплексні проекти у співпраці з міжнародною групою.

Таким чином, різні групи таланту сприймають привабливість роботодавця крізь власну «корисність»: соціальна стабільність має найбільшу вагу для фронт-офісу, гнучкість і технологічність — для ІТ-фахівців, репутаційна надійність — для ризикових профілів, а бренд і професійна масштабність — для менеджерів корпоративного бізнесу. Це визначає структуру граничної корисності EVP банку в межах кожного сегмента. Узагальнена сегментна залежність мотивацій працівників наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Залежність мотивацій працівників різних сегментів від ключових факторів роботодавця

Сегмент	Оплата	Гнучкість	Навчання	Репутація	Соцпакет	Інклюзія
Відділення/фронт-офіс	2	1	1	1	2	2
Операції/бек-офіс	2	1	1	1	2	1
ІТ/цифрові ролі	1	2	2	1	1	1
Ризики/комплаєнс	1	1	2	2	1	1
Корпоративний бізнес	1	1	2	2	1	1

Джерело: розроблено автором на основі [37; 38; 39]

Для фронт-офісних посад, де ключовим є відчуття стабільності й соціального захисту, особливо вагомою стає складова офіційного працевлаштування, повноцінного соцпакета та середовища інклюзії. Саме в цій площині АТ «Райффайзен Банк» має виразні підтверджені переваги: прозорі трудові відносини, розширене медичне страхування, дієву програму ЕАР, корпоративну підтримку мобілізованих працівників і розвиток доступних, інклюзивних відділень [37, с.40]. Сукупність цих практик підсилює репутаційну довіру банку серед масових категорій кандидатів і знижує ризики плинності в соціально вразливих групах.

Для ІТ-та цифрових спеціалістів першорядне значення мають гнучкість робочого середовища, можливості навчання та менторства, технологічна зрілість внутрішніх процесів і досвід цифрової взаємодії під час найму. У цьому сегменті кандидати очікують швидкості прийняття рішень, прозорих критеріїв відбору та активної взаємодії через LinkedIn і професійні кар'єрні портали. Рівень диджиталізації рекрутингових і внутрішніх процесів безпосередньо впливає на сприйняття банку як роботодавця, здатного конкурувати з фінтех- і технологічним сектором.

Для фахівців із ризиків і комплаєнсу визначальним чинником залишається корпоративна репутація та складність кейсів, із якими працює компанія.

Належність до міжнародної групи RBI та наявність зрілої системи контролю, аудиту й управління ризиками створюють відчутний «сигнал якості», який є складним для відтворення іншими гравцями ринку. Це особливо важливо для професіоналів, які орієнтуються на тривалу кар'єру в межах регульованого банківського середовища.

Для систематизації впливів окремих факторів на конкурентоспроможність АТ «Райффайзен Банк» як роботодавця доцільно перейти до факторного скорингу. Такий підхід дозволяє кількісно порівняти ключові блоки за нормованою шкалою 0–100, спираючись на сукупність публічних показників за 2023–2025 роки: присутність у рейтингах провідних роботодавців, масштаб ветеранських і інклюзивних програм, наявність визнаних CSR-ініціатив, використання гібридної моделі праці, обсяги навчання, рівень цифрової присутності й комунікаційних каналів. Для блоку внутрішнього розвитку (мобільність, залучення) бракує відкритих KPI — тому його оцінено нейтрально, на рівні середнього балу, із урахуванням функціонування масштабної e-learning-платформи та корпоративного менторства, але без можливості підтвердження ефекту в кількісних показниках. Для фронтових ролей, пов'язаних із роботою у відділеннях та операційною підтримкою, вирішальним чинником залишається офіційність працевлаштування, соціальний пакет та рівень інклюзії. Саме в цих напрямках АТ «Райффайзен Банк» має підтверджені переваги: стабільне оформлення трудових відносин, розширене медичне страхування, дієву програму ЕАР, регулярні виплати мобілізованим і доступні, інклюзивні відділення. Такі елементи політики добробуту формують довіру до роботодавця та підтримують баланс між соціальною стабільністю й ефективністю роботи.

Для ІТ-та цифрових спеціалістів визначальними є показники гнучкості, можливості розвитку, наявність менторських практик і технологічна зрілість внутрішніх систем. У цьому середовищі сприйняття банку багато в чому формується через якість цифрового досвіду кандидата — швидкість комунікації, прозорість критеріїв найму та зручність онлайн-каналів, насамперед LinkedIn і професійних порталів.

Для працівників напрямів ризиків і комплаєнсу пріоритетними залишаються репутаційна надійність роботодавця та складність кейсів, які дають простір для професійного зростання. Членство в міжнародній групі RBI та розвинені процеси контролю й управління ризиками створюють стабільний «сигнал якості», який меншим компаніям відтворити складно.

Щоб перейти від якісної до кількісної оцінки, використано метод факторного скорингу. Узагальнені бали по ключових блоках для АТ «Райффайзен Банк» нормовано за шкалою 0–100 на основі відкритих даних за 2023–2025 роки. До розрахунку включено такі параметри, як участь банку в рейтингах роботодавців [40; 44], масштаб ветеранських і інклюзивних програм, наявність нагород у сфері CSR [43], використання гібридної моделі праці, обсяг корпоративного навчання та ефективність цифрових каналів комунікації.

Через відсутність відкритих показників внутрішньої мобільності або eNPS цей напрям оцінено нейтрально, з урахуванням функціонування розгалуженої e-learning-платформи та програм менторства, але без можливості підтвердження результативності у вигляді формалізованих KPI, що відображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Узагальнені оцінки впливу основних факторів на конкурентоспроможність банку

Факторний блок	Бал	Вага	Зважений внесок
Репутація/рейтинги роботодавців	82	0,18	14,8
Ветеранські/інклюзивні практики	85	0,16	13,6
Wellbeing/EAP/страхування	80	0,12	9,6
Гібридна архітектура праці (Hybrid 3.0)	76	0,12	9,1
Навчання/менторство (масштаб e-learning)	74	0,12	8,9
Цифрові канали/кандидатський досвід	72	0,12	8,6
Офіційність/соцгарантії	83	0,10	8,3
Кар’єрна мобільність (публічні KPI)	65	0,08	5,2
Інтегральний факторний індекс	—		79,1

Джерело: розроблено автором

Отриманий сукупний факторний індекс АТ «Райффайзен Банк» наближається до верхньої межі «високої» зони, що корелює з висновками попереднього інтегрального аналізу конкурентоспроможності банку на ринку праці. Найвищі значення спостерігаються у репутаційному та соціальному блоках — саме ці напрями забезпечують банку помітну перевагу над середньоринковим рівнем. Її формують стабільна присутність у рейтингах найкращих роботодавців і роботодавців для ветеранів, наявність чітко структурованих програм підтримки персоналу, підтверджена інклюзивність мережі та сталі CSR-ініціативи.

Разом з тим, потенціал подальшого вдосконалення вбачається у площині цифрового досвіду кандидатів і видимості кар'єрної мобільності. Порівняно з ІТ-та фінтех-компаніями, які традиційно роблять акцент на швидкості рекрутингових процесів, персоналізованій комунікації та відкритій демонстрації кар'єрних треків, банківський сегмент загалом, і «Райффайзен Банк» зокрема, мають простір для підвищення прозорості в цих компонентах. Посилення саме цих елементів дозволить не лише зберегти поточну репутаційну перевагу, а й урівноважити сприйняття бренду роботодавця серед кандидатів, орієнтованих на технологічність і динамічність розвитку.

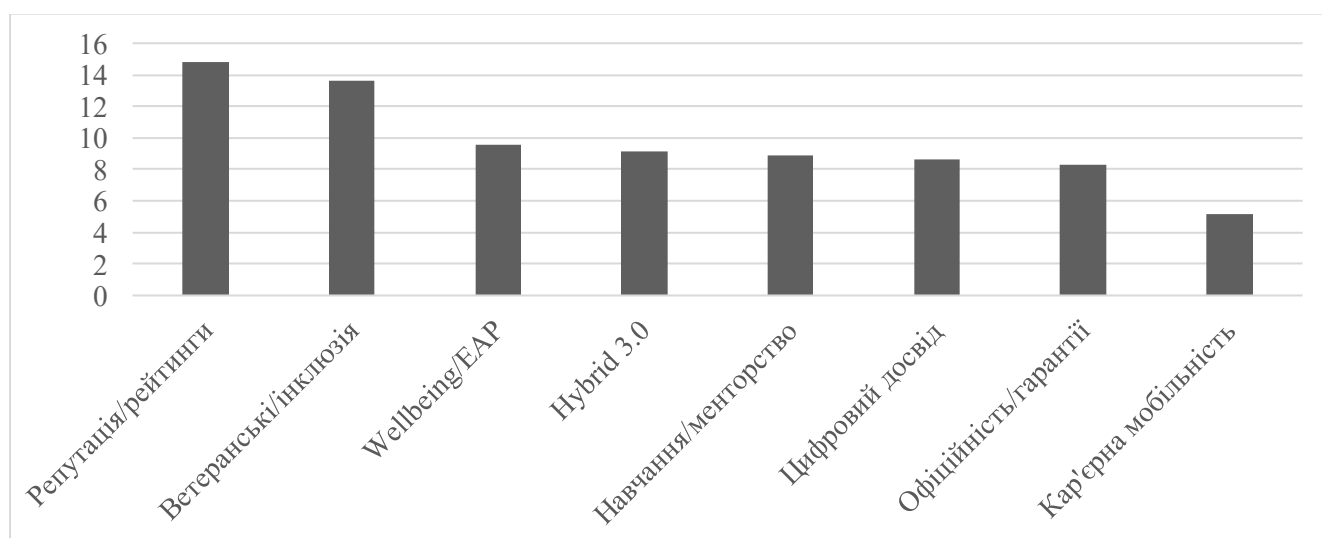


Рисунок 2.10 – Візуалізація впливу окремих факторів на загальний рівень конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Як показано на рисунку 2.10, репутаційний і соціальний вектори мають найвищу стабілізуючу силу для АТ «Райффайзен Банк» у контексті війни. Саме вони безпосередньо зменшують імовірність відмови кандидатів на пропозиції роботи, скорочують ранню плинність, особливо у фронт-офісних сегментах, і водночас зміцнюють довіру до банку серед професійних спільнот, зокрема у сферах ризик-менеджменту та комплаєнсу. Гібридна архітектура Hybrid 3.0, що поєднує офісну взаємодію з дистанційними форматами, забезпечує збереження нематеріальних активів організаційної культури й запобігає «ремоут-ерозії» комунікацій.

Цифровий досвід кандидата — швидкість комунікацій, прозорість процесів і наявність соціальних доказів — виступає фактором точного налаштування конверсій у рекрутинговій воронці, особливо для високоспеціалізованих або дефіцитних ролей. У банківсько-фінансовому секторі, де більшість роботодавців має схожу компенсаційну політику, саме якість цього досвіду часто визначає конкурентну перевагу на операційному рівні.

Для оцінки стійкості поточних позицій банку на ринку праці доцільно змодельовати сценарну чутливість, тобто оцінити, як зміна зовнішніх умов впливатиме на сумарний факторний індекс конкурентоспроможності протягом одного року. Умовно виділено три сценарії:

Сценарій S1 — базовий. Збереження поточних макроекономічних і галузевих тенденцій. У цьому варіанті факторний індекс залишається стабільним, коливання можуть становити лише кілька десятих пункту в межах природної еластичності блоків.

Сценарій S2 — посилення конкуренції за IT- і цифрові кадри. На ринок виходять або активізують діяльність кілька великих фінтех-компаній, що підвищує «вартість залучення» цифрових спеціалістів. У цьому разі очікується зниження інтегрального факторного індексу на 1,5–2 пункти за рахунок еластичності блоку цифрового досвіду кандидата та обмеженої швидкості реагування традиційного банківського сектора на зміни.

Сценарій S3 — зростання соціальних запитів. У разі ескалації безпекової ситуації, підвищення суспільного запиту на гарантії, добробут і інклюзію очікується, навпаки, позитивне відхилення: факторний індекс може збільшитися на 1–1,5 пункти. Це зумовлено відносною силою соціального та репутаційного блоків банку, які вже зараз перевищують середньоринковий рівень і забезпечують природну адаптивність до соціальних трендів.

Таким чином, сценарний аналіз показує, що позиція АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці є стійкою: навіть за змін зовнішнього середовища фактична варіація факторного індексу не виходить за межі «високої» зони, а основні ризики концентруються у сегменті ІТ та цифрових компетенцій, який потребує підвищеної гнучкості у роботі з талантами. Узагальнені результати відображено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Зміна конкурентних позицій банку за різних сценаріїв ринку праці

Сценарій	Привабливість	Утримання	Розвиток	Репутація/цінності	Δ Індекс
База (S1)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Підвищена конкуренція за ІТ (S2)	-1,5	-0,5	-1,0	0,0	-2,4
Підсилення соціальних запитів (S3)	+0,5	+1,2	0,0	+0,8	+1,9

Джерело: розроблено автором

У сценарії S2, коли на ринку посилюється конкуренція за ІТ- та цифрові кадри, найбільший тиск припадає на швидкість рекрутингових процесів і локальну привабливість для вузьких спеціалізацій. Для АТ «Райффайзен Банк» це означає ризик тимчасового зниження ефективності у залученні таких фахівців, оскільки фінтех- і технологічні компанії зазвичай діють швидше й мають гнучкіший процес прийняття рішень. Водночас відомий бренд міжнародної групи і сталість корпоративної культури частково пом'якшують цей ефект, забезпечуючи базову впізнаваність та довіру кандидатів. Проте для збереження

позиції у вузьких кластерах потрібні більш точні «налаштування» процесів: скорочення циклу найму, більша прозорість комунікації через цифрові канали та активізація персоналізованої взаємодії у професійних спільнотах.

У сценарії S3, навпаки, коли під впливом соціально-економічних та безпекових чинників зростає суспільний попит на формальне працевлаштування, офіційні гарантії, інклюзивність і програми підтримки ветеранів, виграш отримують великі інституції з перевіреними соціальними практиками. Ці умови працюють на користь «Райффайзен Банку»: зміцнення ролі соціального капіталу підсилює його позиції як стабільного, відповідального роботодавця, що пропонує передбачувані умови праці й підтверджений досвід соціальної підтримки.

Щоб зафіксувати галузевий контекст, доцільно представити порівняльну «теплову карту» факторів конкурентоспроможності провідних банківських роботодавців, де кожен з них оцінюється за узагальненою шкалою 0–100. До оцінки включаються публічні показники — участь у рейтингах роботодавців [40; 41], наявність програм підтримки ветеранів та інклюзії [44], зміст CSR-ініціатив, рівень цифрової взаємодії, формат роботи та охоплення мережі.

На такій карті чітко простежується, що перевага АТ «Райффайзен Банк» зосереджена у соціально-репутаційних блоках: підтверджені нагородами програми добробуту й підтримки мобілізованих, інклюзивність і прозорість управлінських практик забезпечують йому стабільно високі оцінки. Водночас окремі державні банки демонструють перевагу за параметром «радіус мережі» — це важливо для фронт-офісних ролей і логістики обслуговування клієнтів, а приватні фінустанови з вузьким профілем мають вищі бали у гнучкості та динаміці цифрових процесів, що дає їм конкурентні переваги у залученні ІТ-фахівців і продуктових команд.

Таким чином, у комплексному ринковому зрізі «Райффайзен Банк» залишається одним із найсильніших роботодавців за показниками соціальної відповідальності, репутаційного капіталу та стабільності, водночас маючи точкові напрями для подальшого посилення — передусім у швидкості цифрових процесів

і комунікацій із високотехнологічними групами кандидатів. Узагальнений порівняльний аналіз подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Порівняльний аналіз факторів

Роботода вець	Репутація/рей тинги	Ветеранські/інк люзія	Wellbeing/ EAP	Гібрид/гнуч кість	Цифрові канали/пр оцес	Мереж е ве охопле ння
АТ «Райффай зен Банк»	82	85	80	78	74	86
ПриватБа нк	78	72	76	78	76	95
Ощадбан к	74	75	74	70	70	92
ПУМБ	76	70	74	76	75	72
ОТП Банк	72	68	72	75	74	66

Джерело: розроблено автором на основі [37; 40; 42; 44]

Зовнішні визнання, отримані АТ «Райффайзен Банк» у 2025 році, підтверджують і посилюють попередні аналітичні висновки щодо його конкурентоспроможності на ринку праці. За рейтингом Forbes Ukraine банк увійшов до ТОП-50 найкращих роботодавців країни та ТОП-30 роботодавців для ветеранів, що засвідчує сталість його репутації та послідовність у реалізації соціальної політики. Додатковим чинником репутаційного капіталу стали визнані CSR-ініціативи — зокрема проєкти «Сміливі» та «Дитячий прихисток», відзначені як одні з найкращих соціально відповідальних практик в Україні.

Такі зовнішні нагороди та публічні підтвердження діють як своєрідний репутаційний мультиплікатор у комунікації з поточними й потенційними працівниками. Для кандидатів вони виконують функцію короткого, але достовірного сигналу довіри, який знижує інформаційну асиметрію між роботодавцем і шукачем роботи, скорочує «вартість пошуку» на етапі вибору роботодавця та підвищує імовірність позитивного рішення щодо прийняття офера. У результаті репутаційний капітал перетворюється на вимірювану конкурентну перевагу у воронці залучення талантів.

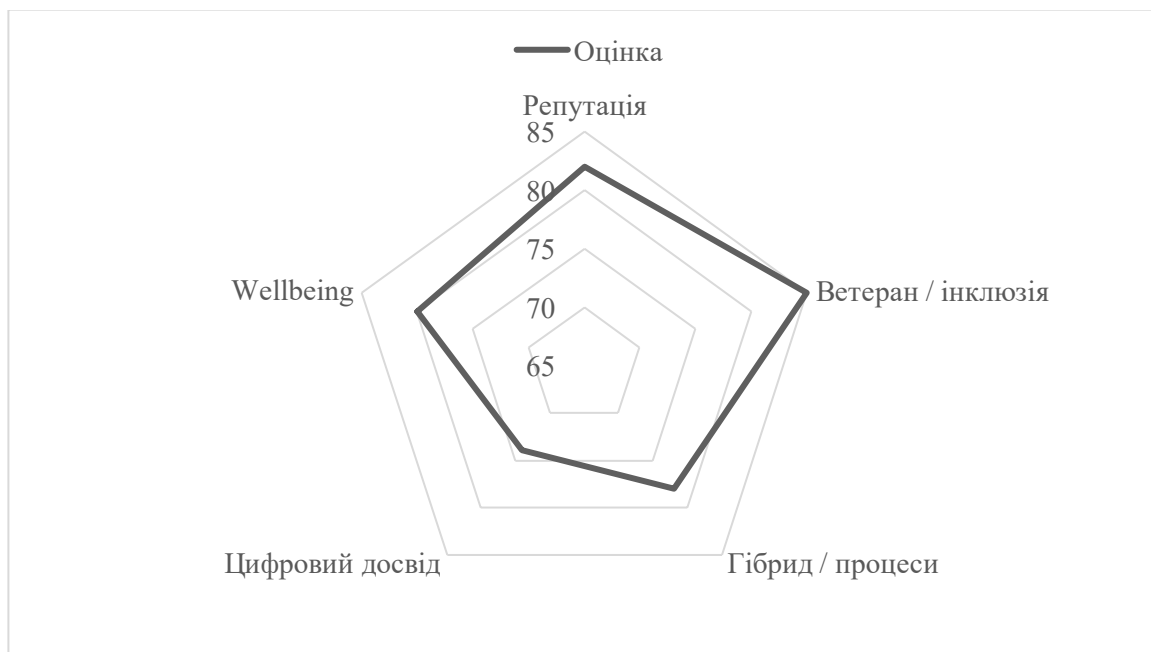


Рисунок 2.11 – Профіль сильних і слабких сторін банку як роботодавця на основі факторного аналізу

Джерело: розроблено автором

Як показано на рис. 2.11, попри загалом високий рівень конкурентоспроможності, у діяльності АТ «Райффайзен Банк» як роботодавця існує низка слабких місць, що впливають на сприйняття бренду працівниками й кандидатами. Вони не є стратегічними проблемами, проте формують зони, де результативність нижча, ніж могла б бути за наявних ресурсів.

Найпомітнішою слабкою стороною є відсутність кількісної HR-аналітики, що дозволяє дати оцінку внутрішнім процесам. У відкритих джерелах бракує даних щодо рівня залученості персоналу, швидкості найму, внутрішньої мобільності та ефективності навчальних програм. Відсутність таких показників створює прогалину у повноті вимірювання людського капіталу і не дає змоги оцінити вплив соціальної політики на продуктивність чи утримання. Це зменшує обсяг доказової бази у позиціонуванні банку як сучасного аналітично керованого роботодавця.

Другим помітним недоліком є обмежена видимість кар'єрного розвитку всередині банку: інформація про внутрішні можливості подається фрагментарно,

а зовнішні комунікації майже не демонструють реальних прикладів кар'єрного поступу. Це створює відчуття закритості внутрішньої мобільності, попри наявність освітніх програм.

У цифрових та IT-ролях спостерігається нижча швидкість рекрутингових комунікацій, ніж у фінтех-конкурентів, що може призводити до втрати частини кандидатів на користь більш динамічних компаній. Недостатня присутність банку в студентських каналах також обмежує його впізнаваність серед молоді та зменшує природний притік нових кадрів.

Помітною є й нерівномірність цифрових комунікацій: різні платформи подають контент у відмінних тонах і форматах, що послаблює цілісність бренду. Комунікація соціальних програм теж недостатньо структурована, через що вони сприймаються як другорядний елемент EVP.

Взаємодія з кандидатами часто залишається шаблонною й малоперсоналізованою, що знижує конкурентність у високотехнологічних сегментах. Також недовикористаним залишається потенціал «соціальних доказів» — реальні історії працівників та внутрішні успіхи звучать рідко.

Крім того, бракує систематизованих показників ефективності навчання: масштаб e-learning та менторства не супроводжується вимірюваними зв'язками з мобільністю, адаптацією чи утриманням. Додатковою слабкістю є нерівномірність компетенцій серед керівників середньої ланки, що впливає на якість планування та реалізації ініціатив.

Загалом недоліки банку зосереджені не в змісті HR-політик, а у їхній комунікації, вимірюваності та швидкості реалізації. Система сильна у стабільності та соціальній відповідальності, проте менш переконлива з точки зору відкритості, цифрової гнучкості та персоналізованої взаємодії з ринком талантів.

РОЗДІЛ 3

ЗАСОБИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «Райффайзен Банк» НА РИНКУ ПРАЦІ

3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці

Результати теоретико-методичного аналізу в розділі 1 та оцінки АТ «Райффайзен Банк» як роботодавця в розділі 2 свідчать, що банк має стабільні позиції на ринку праці, але діє у конкурентному та мінливому середовищі. Сильні сторони – висока репутація, приналежність до міжнародної банківської групи, фінансова надійність, розвинені програми добробуту й підтримки персоналу – забезпечують привабливість для широкого кола кандидатів. Водночас брак ІТ-, аналітичних і ризик-компетенцій, конкуренція з боку приватних банків, фінтех-компаній та міжнародних роботодавців, а також зміна очікувань працівників у воєнних умовах зумовлюють потребу у більш проактивному розвитку бренду роботодавця та системи управління людським капіталом.

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» мають базуватися на узгодженні трьох рівнів: бізнес-стратегії банку, ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) та набору HR-технологій, що забезпечують її реалізацію. Вони мають формувати цілісну модель, яка враховує результати інтегральної оцінки за методикою LCI (Labour Competitiveness Index) та ключові ринкові фактори [45, с.45].

Формування стратегічних напрямів доцільно починати з визначення цілей підвищення конкурентоспроможності банку як роботодавця. З огляду на інтегральний індекс LCI (близько 77 балів) та структуру підіндексів (А – привабливість, R – утримання, D – розвиток, Р – репутація/цінності) виокремлюються такі пріоритети: підтримання й посилення репутаційно-ціннісного компонента (програми добробуту, підтримка ветеранів,

соціальні ініціативи); покращення розвитку й утримання через прозорі кар'єрні маршрути, внутрішню мобільність та навчання, узгоджене з потребами бізнесу; підвищення привабливості для дефіцитних категорій кандидатів (насамперед у ІТ та цифровій сфері) завдяки сегментації EVP, покращенню цифрового досвіду кандидатів і активнішій присутності у молодіжному середовищі.

Узагальнені стратегічні цілі АТ «Райффайзен Банк» як роботодавця та їхній зв'язок із компонентами LCI наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Стратегічні цілі підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці

Стратегічна ціль	Зміст цілі	Відповідні підіндекси LCI
Зміцнення стійкості бренду роботодавця	Підтримання й розвиток репутації банку як соціально відповідального роботодавця, здатного забезпечувати стабільність і підтримку працівників у кризових умовах	Р – репутація/цінності, R – утримання
Підвищення привабливості для пріоритетних сегментів кандидатів	Формування сегментованої ціннісної пропозиції та цифрового бренду, орієнтованого на ІТ-фахівців, ризик-аналітиків, корпоративних менеджерів і молодих спеціалістів	А – атрактивність, Р – репутація/цінності
Розвиток внутрішнього людського капіталу та кар'єрних можливостей	Перетворення системи навчання та внутрішньої мобільності на ключовий інструмент утримання й розвитку працівників, зниження залежності від зовнішнього ринку найму	D – розвиток, R – утримання
Підвищення ефективності HR-процесів та аналітичної підтримки рішень	Оптимізація рекрутингу, онбордингу, оцінювання та планування персоналу на основі системи HR-метрик і інтегрального індексу LCI	А – атрактивність, R – утримання, D – розвиток, Р – репутація

Джерело: складено автором на основі результатів діагностики (розділ 2) та концепції LCI (розділ 1)

Досягнення цих цілей вимагає чіткого визначення стратегічних напрямів, через які вони можуть бути реалізовані та перетворені на конкретні управлінські

рішення. Теоретичні підходи, подані у підрозділі 1.2, підкреслюють, що конкурентоспроможність роботодавця формується не окремими HR-інструментами, а узгодженим «портфелем» технологій, об'єднаних спільною стратегією, ціннісною пропозицією та єдиними принципами взаємодії з працівниками. Інакше кажучи, ефект виникає тоді, коли рекрутинг, розвиток, утримання, винагороди та програми добробуту працюють як цілісна система, а не як набір розрізнених практик.

У випадку АТ «Райффайзен Банк» цей портфель має враховувати особливості банківського сектору (висока регуляторна чутливість, значущість ризик-менеджменту, потреба в надійності сервісу), воєнний стан українського ринку праці (ризики безпеки, міграція, мобілізація, зростання значущості соціальної підтримки), а також структуру самого банку – поєднання корпоративного й роздрібного напрямів, широку мережу відділень, сильні контрольні функції та розвинену ІТ-складову, що висуває підвищені вимоги до цифрових компетенцій персоналу.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу та проведеної діагностики, стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці доцільно подати як взаємопов'язану систему, що включає такі ключові блоки: розвиток та сегментацію EVP і HR-бренду (адаптація пропозиції під різні цільові групи кандидатів); удосконалення архітектури праці та цифрового досвіду кандидатів і працівників (гібридні формати, зручні онлайн-сервіси); розвиток внутрішньої мобільності, кар'єри й навчання; поглиблення HR-аналітики та системи вимірювання (розвиток індексу LCI, розширення набору метрик); формування комплексних програм добробуту, інклюзії й підтримки ветеранів; розширення взаємодії з освітнім середовищем (університети, професійні спільноти); а також посилення ролі лінійних керівників у роботі з талантами й управлінні досвідом працівників. Структурований опис цих напрямів, із деталізацією завдань і очікуваних результатів, наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності
АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці

Стратегічний напрям	Узагальнений зміст	Основний вплив на LCI
Розвиток та сегментація EVP і HR-бренду	Актуалізація ціннісної пропозиції роботодавця з урахуванням різних сегментів талантів (фронт-офіс, IT, ризики, корпоративний бізнес, молодь); формування послідовного образу роботодавця у внутрішньому й зовнішньому середовищі	A, P
Оптимізація архітектури праці та цифрового досвіду	Подальше впровадження гібридної моделі праці Hybrid 3.0, покращення цифрового досвіду кандидата й працівника (candidate та employee experience), уніфікація та автоматизація основних HR-процесів	A, R
Розвиток внутрішньої мобільності, кар'єри й навчання	Формування прозорих кар'єрних маршрутів, внутрішнього «ринку можливостей» і програм навчання, пов'язаних із потребами бізнесу; підтримка горизонтальної та вертикальної мобільності	D, R
Поглиблення HR-аналітики та системи вимірювання	Впровадження розширеного набору HR-метрик, інтеграція їх в індекс LCI, побудова дашбордів для керівництва, регулярний аналіз причинно-наслідкових зв'язків між HR-практиками та результатами	Усі підіндекси
Розвиток програм добробуту, інклюзії та ветеранської підтримки	Структуризація і подальший розвиток уже наявних програм підтримки мобілізованих працівників, ветеранів, працівників у складних життєвих ситуаціях; формування цілісної системи wellbeing-ініціатив	R, P
Співпраця з освітнім середовищем і розвиток молодіжних програм	Розширення партнерств із університетами, запуск стажерських програм і програм першого робочого місця, активна присутність у студентських каналах, формування довгострокового кадрового резерву	A, D
Підвищення ролі лідерства середньої ланки	Розвиток компетенцій керівників середньої ланки у сфері управління людьми, закріплення відповідальності за показники утримання, розвитку та залученості, формування культури підтримувального лідерства	R, D, P

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішніх даних АТ «Райффайзен Банк»

Розвиток і сегментація EVP та HR-бренду для АТ «Райффайзен Банк» є базовим напрямом, оскільки саме ціннісна пропозиція роботодавця визначає, як банк презентує себе на ринку праці та які очікування формуються у кандидатів і працівників. Нині основними складовими EVP банку вже виступають стабільність і надійність, соціальна відповідальність, підтримка персоналу та сучасна цифрова

інфраструктура. Проте діагностика у розділі 2 показала, що ця пропозиція подається здебільшого узагальнено і не завжди точно відображає потреби різних професійних груп. Сегментація EVP дає змогу визначити для кожного сегмента найважливіші цінності: для IT-фахівців це технологічність, свобода у виборі інструментів і гнучкий формат роботи; для ризик-аналітиків – можливість працювати зі складними кейсами та розвивати експертизу в регульованому середовищі; для працівників фронт-офісу – офіційність, стабільність, зрозумілий графік і розвиток; для молоді – навчання та швидке професійне зростання. Поєднання цих акцентів з реальними можливостями банку створює основу для підвищення привабливості й довіри до бренду роботодавця [45].

Оптимізація архітектури праці та цифрового досвіду кандидатів і працівників пов'язана з подальшим удосконаленням гібридної моделі роботи та цифрових інструментів взаємодії з талантами. Запроваджена банком модель Hybrid 3.0 вже поєднує переваги очного спілкування й дистанційної роботи, але її результативність залежить від чітких правил, культури відповідальності та якості цифрових процесів. Для кандидатів важливою є простота й прозорість рекрутингу: логічна структура кар'єрного сайту, зрозумілі описи вакансій, своєчасний зворотний зв'язок і можливість відстежувати статус заявки. Для працівників ключовими є доступність внутрішнього порталу, зручність HR-самообслуговування та прозорі процедури оцінювання і розвитку. Практика показує, що підвищення якості цифрового досвіду позитивно впливає на показники час до заповнення, прийняття оферів і ранню плинність, а значить – на привабливість і утримання.

Розвиток внутрішньої мобільності, кар'єри та навчання має стати відповіддю банку на зафіксовану у розділі 2 низьку видимість кар'єрних можливостей і відсутність відкритих показників внутрішнього просування. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів перехід до моделі, де більшість вакансій закриваються внутрішніми кандидатами, допомагає зменшити витрати на рекрутинг, скоротити час адаптації й підвищити лояльність персоналу. Для цього необхідно створити прозору «кар'єрну карту» банку – з описами маршрутів

розвитку в різних функціональних кластерах, вимогами до компетенцій та відповідними програмами навчання. Поєднання навчальних ініціатив із конкретними кар'єрними шляхами забезпечує ефективніше використання бюджету на розвиток і дає працівникам чітке розуміння перспектив.

Поглиблення HR-аналітики та системи вимірювання конкурентоспроможності на ринку праці є методологічною основою всіх інших напрямів. Запропонований у розділі 1 інтегральний індекс LCI може слугувати «компасом», який відображає стан і динаміку конкурентних позицій банку як роботодавця, але для цього потрібне регулярне оновлення даних. Йдеться про впровадження ключових HR-метрик, їх інтеграцію в єдину систему та використання в управлінських рішеннях [46, с.115]. Людино-аналітика (people analytics) у такому форматі дозволяє перевіряти ефективність ініціатив, порівнювати результати підрозділів, знаходити причинно-наслідкові зв'язки між HR-практиками та бізнес-показниками, і таким чином забезпечувати підвищення конкурентоспроможності на основі даних, а не припущень [35].

Розвиток програм добробуту, інклюзії та підтримки ветеранів є логічним продовженням соціальної політики банку. В умовах війни такі програми вже не сприймаються як «додаткові» переваги, а стають необхідною частиною робочого середовища, без якої працівники не готові розглядати роботодавця як належний варіант. Структуризація програм добробуту з чітким визначенням цільових груп, форм підтримки та показників ефективності дозволяє забезпечити адресність допомоги й підвищити прозорість. Участь банку у спеціалізованих рейтингах роботодавців для ветеранів підтверджує силу цього напрямку, але швидке зростання активності інших компаній потребує постійного оновлення та розвитку відповідних ініціатив.

Співпраця з освітнім середовищем і розвиток молодіжних програм мають вирішити питання довгострокового кадрового забезпечення банку, особливо у фронт-офісних, операційних, IT- і аналітичних напрямках. Участь у ярмарках кар'єри, спільні університетські курси, стажування, кейс-чемпіонати й хакатони сприяють формуванню лояльності до бренду роботодавця ще під час навчання,

знижуючи майбутні витрати на залучення персоналу. Для молодих фахівців у межах EVP особливо важливими є можливості навчання, перше робоче місце, доступ до сучасних технологій і робота над значущими проєктами, тому саме ці елементи мають бути чітко представлені у зовнішніх комунікаціях банку.

Підвищення ролі керівників середньої ланки в реалізації HR-стратегії завершує перелік стратегічних напрямів, адже саме ці менеджери є щоденними носіями та «провідниками» ціннісної пропозиції роботодавця. Вони формують ключовий досвід працівників на всіх етапах їхньої взаємодії з організацією, починаючи від адаптації й закінчуючи розвитком та утриманням. Саме керівники середнього рівня безпосередньо впливають на рівень залученості, відчуття справедливості, якість комунікації та готовність співробітників залишатися в компанії в довгостроковій перспективі.

Посилення їхніх управлінських компетенцій — зокрема в управлінні змінами, коучинговому підході, наданні конструктивного зворотного зв'язку, роботі з різними соціальними та віковими групами — створює основу для сталого розвитку команди. Включення відповідальності за утримання, розвиток і формування кадрового резерву до системи оцінювання результативності забезпечує те, що стратегічні HR-ініціативи переносяться зі сфери концепцій у повсякденні управлінські практики. У таких умовах саме середня ланка стає ключовим драйвером перетворень, роблячи HR-стратегію не декларативною, а практично дієвою.

Узагальнено логіку взаємозв'язку стратегічних напрямів і ключових поведінкових та аналітичних показників конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» доцільно подати у вигляді схеми, у якій кожен напрям інтегровано з відповідним набором HR-метрик. Через ці метрики він впливає на підіндекси LCI, що дозволяє простежити повний ланцюг: від управлінського рішення — до поведінкової реакції персоналу — до зміни рівня конкурентоспроможності. Відповідну концептуальну схему показано на рисунку 3.1 (її доцільно оформити як матрицю «напрямок – вплив на A, R, D, P»).

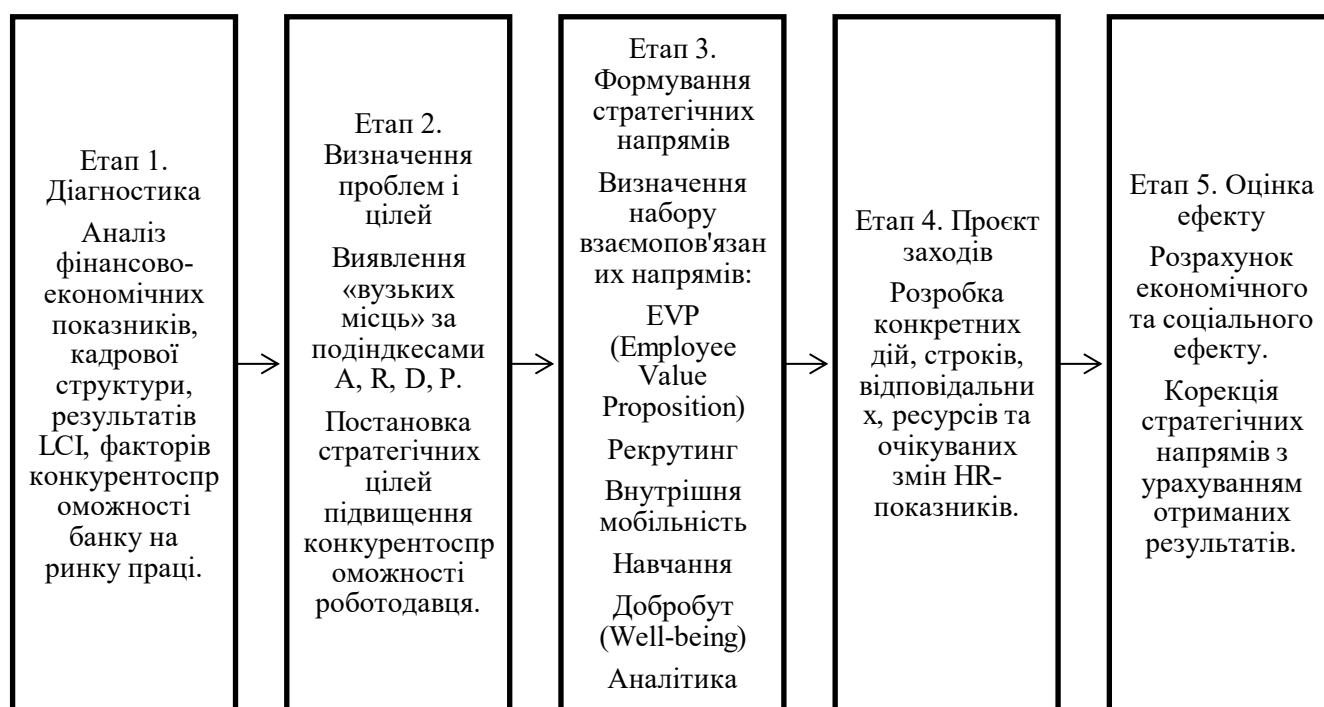


Рисунок 3.1 – Функціонально-логічна схема формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці

Джерело: розроблено автором

У межах підрозділу 3.1 було сформовано цілісну систему стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці, яка спирається на концептуальні основи EVP, узгоджений портфель HR-технологій і інтегральну модель оцінювання LCI. Така система дає змогу визначити логіку розвитку бренду роботодавця та забезпечити узгодженість між стратегічними цілями, практичними інструментами й показниками результативності. Подальша деталізація цих напрямів у форматі проєкту конкретних заходів, а також кількісне обґрунтування економічного ефекту від їх реалізації, становитимуть зміст наступних підрозділів третього розділу, де буде розкрито механізми впровадження та очікувані результати.

3.2 Проект заходів щодо розвитку бренду роботодавця для підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці

Результати діагностики, проведеної у другому розділі, та сформовані в підрозділі 3.1 стратегічні напрями свідчать, що АТ «Райффайзен Банк» уже входить до кола найпривабливіших роботодавців фінансового сектору України. Інтегральний індекс LCI перебуває у верхній частині «високої» зони, репутаційно-ціннісний компонент є виразно сильним, а соціальна політика банку — однією з найрозвиненіших на ринку. Водночас зростання конкуренції за таланти, дефіцит ІТ- і аналітичних компетенцій, посилення фінтех-сегменту та швидка зміна очікувань працівників (особливо у воєнних умовах) потребують переходу від «природного» формування іміджу до системного розвитку бренду роботодавця на основі чіткої EVP та узгоджених HR-технологій.

За цих умов виникає потреба розробити комплексний проект заходів, спрямований на розвиток бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк» як ключового інструмента зміцнення конкурентоспроможності та зниження ризику дефіциту критичних компетенцій. Проект має охоплювати всі етапи — від визначення стратегічних цілей і сегментації цільових аудиторій (молодь, ІТ-фахівці, фронт-офіс, ветерани тощо) до формування EVP, добору інструментів внутрішнього та зовнішнього брендингу, розподілу відповідальності між HR, маркетингом і лінійними керівниками, а також визначення ресурсів, строків і механізмів зворотного зв'язку.

Першим кроком є уточнення інтегральної мети та формування вимірюваних завдань, які відстежуються у динаміці через кількісні й якісні показники. З урахуванням LCI та факторного аналізу мету доцільно визначити як забезпечення стабільного зростання конкурентоспроможності банку шляхом розвитку бренду роботодавця, який сприймається як надійний, соціально відповідальний, сучасний та орієнтований на розвиток персоналу.

Для практичної реалізації цю мету слід розкласти на блоки завдань із конкретними індикаторами (метрики LCI, показники притоку й утримання,

результати опитувань залученості). Узагальнений перелік таких завдань наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Цілі та індикатори проєкту розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк»

Блок цілей	Зміст цілей	Основні індикатори та орієнтовні цільові зміни (2–3 роки)
Внутрішня конкурентоспроможність (LCI – R, D, P)	Зміцнення лояльності працівників, підвищення стабільності кадрового складу, посилення можливостей розвитку	Зниження загальної плинності персоналу щонайменше на 3 п.п. (наприклад, із 15 % до 12 %); зменшення частки звільнень у перші 90 днів роботи на 30 %; підвищення частки вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, до 25–30 %; досягнення рівня eNPS нових працівників (на 90-й день) не нижче +30 балів
Зовнішня конкурентоспроможність (LCI – A, P)	Підвищення привабливості бренду роботодавця для пріоритетних сегментів кандидатів	Збільшення середньої кількості релевантних відгуків на одну вакансію на 15–20 %; зростання коефіцієнта прийняття оферів. На 8–10 в.п.; підвищення обізнаності про банк як роботодавця серед студентів і молодих фахівців за результатами опитувань
Ефективність HR-процесів	Підвищення швидкості та якості рекрутингу, онбордингу та розвитку	Скорочення середнього часу до заповнення вакансії у критичних ролях на 15–20 %; зменшення терміну виходу нових працівників на запланований рівень продуктивності; збільшення частки працівників, які пройшли цільові програми навчання, до встановлених орієнтирів
Соціальна відповідальність і репутація	Закріплення та розвиток соціальних, ветеранських та інклюзивних програм як складової EVP	Збереження або покращення позицій банку у профільних рейтингах роботодавців; стабільно високий рівень користування програмами добробуту; відсутність суттєвих репутаційних інцидентів у сфері трудових відносин

Джерело: розроблено автором на основі результатів діагностики та концепції LCI

Ці цілі та індикатори задають основу для подальшого проєктування заходів і забезпечують системний, а не «іміджевий» підхід до розвитку бренду роботодавця: кожен інструмент має бути пов'язаний із конкретним показником і давати вимірюваний ефект.

Далі необхідна деталізація цільових аудиторій бренду. АТ «Райффайзен Банк» взаємодіє з кількома внутрішніми кластерами (фронт-офіс, бек-офіс, ІТ- та цифрові команди, ризики й комплаєнс, корпоративний бізнес, функції підтримки) та зовнішніми групами (кандидати, студенти й випускники, ветерани, державні органи, партнери й інші стейкхолдери). Структуроване відображення цих аудиторій подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Сегментація цільових аудиторій бренду роботодавця
АТ «Райффайзен Банк»

Характеристики	Внутрішня аудиторія	Зовнішня аудиторія
Географічні	Працівники головного офісу в м. Києві та регіональних підрозділів по всій території України, з концентрацією в обласних центрах	Потенційні кандидати з усіх регіонів України; для ІТ-та цифрових ролей – також спеціалісти, які можуть працювати віддалено з інших країн
Функціональні	Фронт-офіс (відділення, контакт-центр), бек-офіс (операції, підтримка), ІТ-та цифрові команди, ризик-менеджмент і комплаєнс, корпоративний бізнес, підтримувальні служби (HR, фінанси, маркетинг)	Досвідчені банківські фахівці; ІТ-, аналітичні та продуктові спеціалісти; студенти та випускники; ветерани, які розглядають цивільну кар'єру; представники органів влади та ЗМІ, які формують репутаційний фон
Соціально-демографічні	Широкий віковий діапазон; домінуюча група – 30–45 років; переважна більшість із вищою освітою; близько 69 % жінок	Кандидати 22–40 років (основний сегмент); 18–23 роки – цільова група для стажерських і молодіжних програм; рівень освіти – переважно вища або незакінчена вища
Психографічні	Орієнтація на стабільність і офіційність; очікування можливостей розвитку; для ІТ-та цифрових команд – акцент на сучасних технологіях, гнучкості, змістовності завдань; для ризик-фахівців – надійність і складність кейсів	Для молоді – важливість розвитку, гнучкого графіка, участі у сучасних проєктах; для досвідчених – репутація та стабільність; для ветеранів – наявність програм підтримки; для ІТ-фахівців – технологічність і культура роботи
Інформаційні канали	Внутрішній портал, корпоративна пошта, зустрічі з керівництвом, внутрішні соціальні мережі, месенджери, корпоративні заходи	Сайти з вакансіями, кар'єрний сайт банку, соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Instagram, Telegram), університетські канали, професійні конференції, рекомендації працівників, матеріали ЗМІ

Джерело: узагальнено автором на основі даних АТ «Райффайзен Банк» [37] та відкритих джерел

Сегментація показує, що бренд роботодавця для банку – це не один «універсальний образ», а комплекс ціннісних меседжів, адаптованих до потреб, мотивів і очікувань різних груп працівників і кандидатів. Для одних категорій ключову роль відіграють стабільність, гарантії зайнятості та соціальний пакет; для інших – можливості професійного розвитку, сучасне цифрове середовище чи гнучкі формати роботи. Саме тому наступним етапом проєкту стає формування EVP, яка має бути водночас єдиною, послідовною та логічно цілісною для всієї організації, але разом із тим містити чіткі сегментні акценти. Такий підхід дозволяє уникнути суперечливих сигналів у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях та вибудувати діалог із кожною аудиторією її власною мовою.

На основі проведеного аналізу для АТ «Райффайзен Банк» можна запропонувати концептуальну структуру EVP із чітко визначеним ядром та сегментними нашаруваннями. Центральними елементами пропозиції виступають стабільність і надійність, соціальна відповідальність і підтримка, сучасна цифрова екосистема, широкий спектр можливостей розвитку та культура співпраці й поваги. Це базові цінності, які мають бути релевантними для всіх груп працівників і кандидатів незалежно від посади, функції чи регіону.

Навколо цього ядра формуються сегментні акценти, що підсилюють його для конкретних категорій талантів. Для ІТ-фахівців це технологічність, гнучкий формат роботи, участь у складних цифрових рішеннях, робота з сучасним стеком технологій та можливість впливати на архітектуру продуктів. Для працівників фронт-офісу — офіційність працевлаштування, чіткий графік, стандартизовані процеси, безпечні умови роботи, зрозумілі KPI та доступ до регулярного навчання. Для фахівців із ризиків — робота в умовах жорстких регуляторних вимог, участь у системно важливих рішеннях, глибока аналітика та можливість взаємодії з міжнародною експертизою групи. Для молоді — стажування, наставництво, прозорі кар'єрні маршрути, швидкий старт професійного зростання та можливість отримати перший досвід у великій фінансовій установі.

За потреби можуть формуватися додаткові акценти для ветеранів, командних лідерів, спеціалістів підтримувальних функцій та інших пріоритетних

сегментів, що забезпечує ще глибшу персоналізацію EVP. Узагальнену текстову інтерпретацію цієї структури наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Проект ціннісної пропозиції роботодавця АТ «Райффайзен Банк»

Компонент EVP	Зміст	Цільові сегменти
Стабільність і міжнародна надійність	Робота у банку з доведеною фінансовою стійкістю, високими показниками капіталу та ліквідності, що входить до міжнародної групи RBI; офіційне оформлення й дотримання стандартів комплаєнсу	Усі працівники; особливо фронт-офіс, бек-офіс, ризики, комплаєнс, досвідчені банківські фахівці
Соціальна відповідальність, добробут, інклюзія	Програми підтримки мобілізованих працівників і ветеранів; розширені страхові пакети; ЕАР-сервіси; інклюзивне середовище; соціальні ініціативи («Сміливі», «Дитячий прихисток» тощо)	Працівники, які цінують соціальну захищеність; ветерани; працівники з сімейними зобов'язаннями; люди з інвалідністю
Можливості розвитку та кар'єри	Масштабні програми навчання, можливість переходу між підрозділами (front-office – ризики – корпоративний бізнес – ІТ), прозора інформація про кар'єрні маршрути, менторські програми	Молоді фахівці, працівники з амбіцією зростання, ІТ-фахівці, ризик-аналітики, менеджери корпоративного бізнесу
Цифрове середовище та гібридний формат роботи	Участь у створенні та розвитку цифрових продуктів (MyRaif, віртуальне відділення), використання сучасних технологій, можливість гібридної чи частково віддаленої роботи для відповідних ролей	ІТ-та цифрові спеціалісти, продуктові команди, частина бек-офісних працівників
Культура співпраці та підтримувального лідерства	Взаємоповага, відкритий діалог, командна робота, увага до добробуту працівників, можливість впливати на зміни через ініціативи та зворотний зв'язок	Усі працівники; особливо внутрішні аудиторії, що оцінюють щоденний досвід роботи

Джерело: сформовано автором на основі аналізу практик АТ «Райффайзен Банк» та теоретичних підходів до EVP

Схематично запропонована ціннісна пропозиція може бути відображена на рисунку 3.2, де в центрі – «ядро» EVP, а довкола – ключові сегментні акценти.

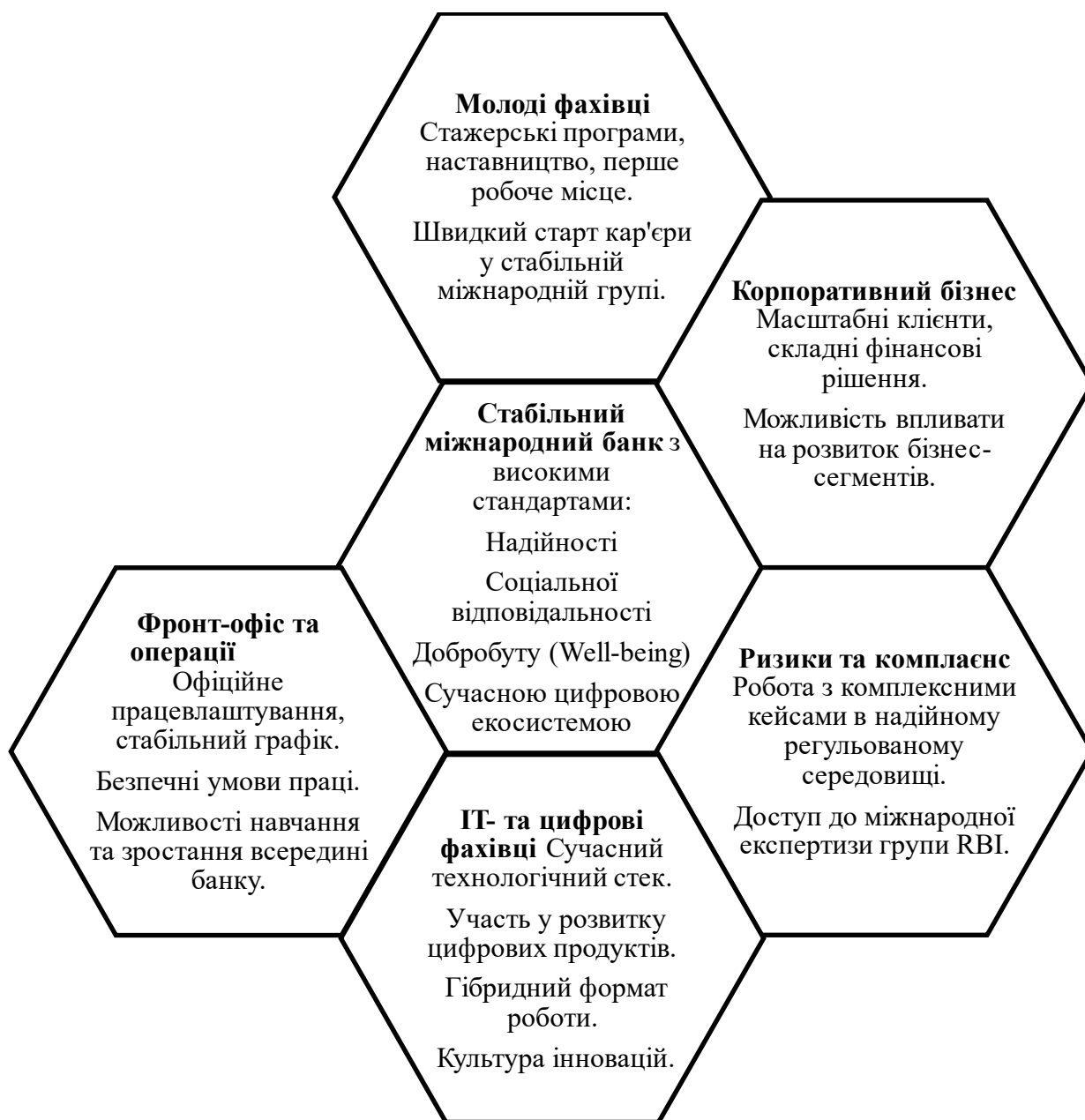


Рисунок 3.2 – Узагальнена ціннісна пропозиція роботодавця АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: розроблено автором

У подальшому саме ця схема може стати методичною основою для підготовки практичних комунікаційних матеріалів: кар'єрного сайту, сторінок у соціальних мережах, презентацій для ярмарків вакансій та внутрішніх інформаційних кампаній. Вона забезпечує логічну єдність між ключовими повідомленнями та їх подальшим відтворенням у різних каналах.

Чітко сформована й структурована EVP дозволяє перейти до визначення конкретних заходів, за допомогою яких її можна реалізувати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. З огляду на стратегічні напрями, визначені в підрозділі 3.1, комплекс таких заходів доцільно поділити на три блоки:

- розвиток внутрішнього бренду (employee experience);
- розвиток зовнішнього бренду (candidate experience);
- розвиток HR-аналітики та системи вимірювання конкурентоспроможності.

Кожен із цих блоків охоплює групу взаємопов'язаних дій, спрямованих на вплив на конкретні показники LCI та забезпечення вимірюваного ефекту. Узагальнений перелік відповідних заходів подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Комплекс ключових заходів проєкту розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк»

Блок проєкту	Основні заходи	Орієнтовні строки	Очікуваний вплив
Внутрішній бренд	Опитування; аудит навчання й добробуту; запуск внутрішньої мобільності; оновлення порталу; розвиток лідерства	0–6 міс діагностика; 6–18 міс впровадження; далі підтримка	Менша плинність; більша мобільність; вищий індекс лояльності; підсилення R, D, P
Зовнішній бренд	Оновлення кар'єрного сайту; стандартизація рекрутингу; активність у соцмережах; партнерство з університетами	3–9 міс оновлення; 9–24 міс партнерства	Більше відгуків; вищий рівень прийняття пропозицій; швидше закриття вакансій; підсилення A, P
HR-аналітика	Визначення HR-метрик; інтеграція в LCI; дашборди; регулярна звітність	3–12 міс запуск; далі моніторинг	Прозорість показників; краща керованість; поліпшення всіх підіндексів LCI

Джерело: розроблено автором на основі стратегічних напрямів і результатів діагностики

У межах підготовчо-аналітичного етапу передбачається проведення внутрішніх і зовнішніх опитувань, збір базових значень HR-метрик, аудит чинної EVP та аналіз досвіду кандидатів і працівників на ключових етапах «воронки». На

основі цих даних формуються стартові орієнтири та визначаються основні проблемні зони.

На проєктно впроваджувальному етапі опрацьовуються, деталізуються й запускаються ключові ініціативи, покликані забезпечити практичну реалізацію сформованої ціннісної пропозиції роботодавця та стратегічних напрямів розвитку бренду. У цей період відбувається оновлення кар'єрного сайту та внутрішнього порталу з урахуванням сегментованої ціннісної пропозиції та сучасних вимог до зручності користування; запуск програм внутрішньої мобільності, навчання та розвитку лідерських компетенцій; розширення партнерств з університетами й молодіжними організаціями для формування сталого потоку талантів; а також впровадження повноцінної системи HR-аналітики, що забезпечує моніторинг поведінкових і процесних показників у режимі, максимально наближеному до реального часу. На цьому етапі важливо забезпечити узгоджену роботу HR, маркетингу та бізнес-підрозділів, визначити відповідальних за окремі напрями, а також закласти механізми регулярного оновлення контенту й адаптації процесів у відповідь на зміни потреб співробітників та кандидатів.

Етап масштабування передбачає розширення успішних практик на всі підрозділи та регіони, включно з адаптацією інструментів під локальні особливості й динаміку ринку праці. Він охоплює стандартизацію найефективніших підходів, навчання керівників і команд, підсилення внутрішніх комунікацій та посилення системної роботи з даними. У цей період регулярний перегляд і оновлення ціннісної пропозиції роботодавця, програм розвитку та HR-процесів стають постійною управлінською практикою. Підтримання показників LCI на цільовому рівні слугує орієнтиром для безперервного удосконалення як операційних, так і стратегічних HR-рішень, забезпечуючи стійкість конкурентних переваг організації на ринку праці. Завершальним компонентом є визначення орієнтовних цільових змін ключових HR-метрик — таких як Time-to-Fill, 12-місячне утримання, рівень внутрішньої мобільності, eNPS тощо. Це дозволяє оцінити результативність заходів не лише якісно, а й у кількісному вимірі, формуючи основу для середньострокового планування та

коригування інструментів. Узагальнені очікувані зміни цих показників подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Орієнтовна оцінка очікуваних змін ключових HR-показників унаслідок реалізації проєкту

Показник	Умовний вихідний рівень	Цільовий орієнтир (2–3 роки)	Очікуваний ефект для конкурентоспроможності
Загальна плинність персоналу, %	15	12	Зменшення витрат на заміщення; підвищення стабільності кадрового складу; зміцнення R
Рання плинність (0–90 днів), %	12	7–8	Покращення відповідності EVP і реального досвіду; зниження ризику невдалих наймів; зміцнення R
Time-to-Fill у критичних ролях, днів	55	44–47	Підвищення швидкості реагування на кадрові потреби; зниження «вартості простою»; посилення A і R
Частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, %	15–18	25–30	Краща реалізація внутрішнього потенціалу; зниження залежності від зовнішнього ринку найму; посилення D і R
Offer Acceptance Rate, %	70	78–80	Підвищення ефективності рекрутингу; зменшення втрат на етапі ухвалення офера; посилення A
eNPS нових працівників (90 днів), балів	+10	+30 і вище	Підтвердження покращення досвіду адаптації; формування бази для позитивних рекомендацій; посилення R і P

Джерело: сформовано автором на основі стратегічних орієнтирів проєкту

Таким чином, розроблений проєкт заходів щодо розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк» формує цілісну й логічно вибудовану основу для практичної реалізації стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності банку на ринку праці. У межах цієї рамки поєднано постановку цілей, сегментацію аудиторій, формування EVP, добір інструментів розвитку внутрішнього й зовнішнього бренду, а також розбудову системи HR-аналітики для вимірювання результатів. Запропоновані підходи створюють підґрунтя для підвищення інтегрального індексу LCI, посилення позицій банку в конкуренції за таланти та формування довгострокових переваг, заснованих на

розвитку людського капіталу. Кількісне обґрунтування очікуваного економічного ефекту від упровадження цих заходів буде висвітлено у підрозділі 3.3.

3.3 Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Запропоновані у підрозділах 3.1–3.2 стратегічні напрями та проєкт заходів щодо розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк» спрямовані на посилення конкурентоспроможності банку на ринку праці через удосконалення EVP, покращення досвіду працівників і кандидатів та розвиток HR-аналітики. Щоб підтвердити обґрунтованість таких рішень, необхідно перейти від описових аргументів до кількісного вимірювання очікуваного економічного ефекту й показати, як інвестиції в бренд роботодавця впливають на фінансові результати. У цьому підрозділі оцінюється прогнозована економічна вигода, зіставляється з витратами та формується інтегрований висновок щодо ефективності проєкту в середньостроковій перспективі.

Розрахунок економічного ефекту здійснюється на основі кількох принципів. По-перше, враховуються як прямі вигоди (зниження витрат на найм і заміщення, скорочення Time-to-Fill), так і непрямі — підвищення продуктивності, поліпшення утримання критичних ролей, зменшення непродуктивних витрат. По-друге, оцінювання проводиться відносно умовної базової ситуації для великого банку у воєнний період із використанням відкритих фінансових даних АТ «Райффайзен Банк» та середньоринкових HR-метрик. По-третє, застосовується консервативний підхід, що дозволяє уникнути завищених прогнозів і врахувати невизначеність зовнішнього середовища. По-четверте, результати аналізуються у логіці підіндексів LCI (A, R, D, P), що дає змогу пов'язати отримані вигоди з компонентами інтегральної конкурентоспроможності.

Ключовим підготовчим кроком є визначення вихідних припущень — чисельності персоналу, середньої вартості найму, рівня плинності,

продуктивності та очікуваного впливу HR-ініціатив. Узагальнені параметри та їх коротке обґрунтування подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Вихідні припущення для економічних розрахунків ефекту від розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк»

Показник	Орієнтовне значення	Пояснення
Чисельність персоналу, осіб	5 433	Дані консолідованої звітності АТ «Райффайзен Банк» за 2023 рік
Витрати на персонал за рік, млн грн.	3 741,26	Витрати на оплату праці, соціальні внески та інші виплати за 2023 рік
Середні річні витрати на одного працівника, тис. грн.	≈689	3 741,26 млн грн / 5 433 осіб
Оціночна вартість заміщення одного працівника, тис. грн	≈345	Прийнято 50 % від річних витрат на одного працівника (витрати на рекрутинг, онбординг, адаптацію, тимчасову втрату продуктивності)
Загальний рівень плинності персоналу, % на рік	15 (умовно)	Типове значення для великого банку за умов високої мобільності кадрів
Кількість звільнень за рік у базовому сценарії, осіб	≈815	5 433 15 %
Операційний дохід банку, млн грн.	21 405,38	Операційний дохід за 2023 рік
Кількість критичних вакансій на рік, од.	200 (умовно)	Орієнтовна кількість ключових ролей (ІТ, ризики, корпоративний бізнес, управлінські позиції), від яких суттєво залежить дохідність і стійкість банку

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк»

Середні річні витрати на одного працівника визначаються шляхом поділу загальних витрат на персонал на чисельність працівників. Припущення про те, що вартість заміщення одного працівника становить близько 50 % його річної вартості утримання, відповідає типові для міжнародних емпіричних досліджень і охоплює витрати на пошук і відбір, період адаптації, навчання, а також тимчасове зниження продуктивності [46, с.112]. Умовний рівень плинності 15 % є характерним для великих організацій у періоди зростання мобільності ринку праці; фактичний показник може змінюватися, однак для розрахунку порядку

величин і виконання порівняльного аналізу таке припущення є достатньо обґрунтованим.

Ключовими каналами економічного ефекту від розвитку бренду роботодавця в межах запропонованого проєкту виступають: зниження плинності персоналу; скорочення часу закриття пріоритетних вакансій; підвищення продуктивності праці внаслідок розширення внутрішньої мобільності та доступу до навчання; зменшення непрямих витрат через ефективні програми добробуту й підтримки працівників. На рис. 3.3 наведено схематичне представлення цієї структури ефектів.

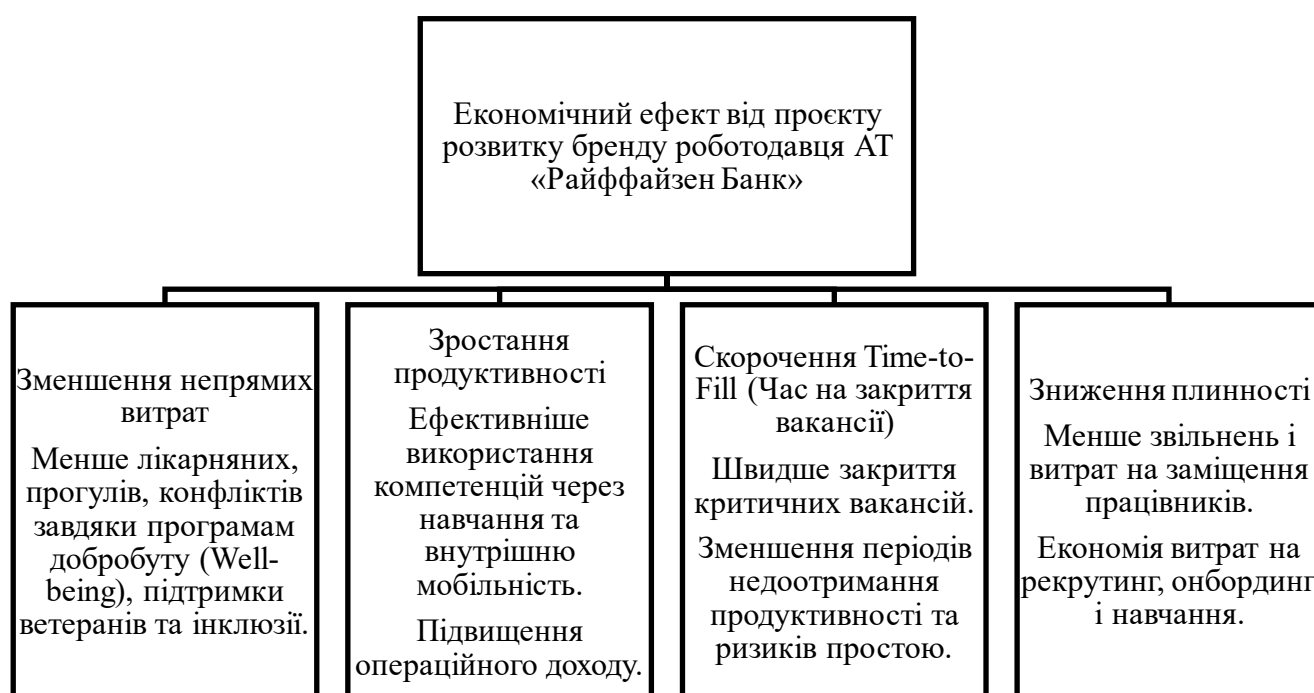


Рисунок 3.3 – Канали формування економічного ефекту від розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.3 доцільно відобразити, що впровадження EVP та пов’язаних із нею HR-ініціатив має системний вплив на ключові поведінкові показники — плинність персоналу, Time-to-Fill, рівень внутрішньої мобільності та eNPS. Зміни цих метрик не є ізольованими: вони запускають ланцюгову реакцію, яка поступово переходить у покращення операційних і фінансових результатів. Зменшення плинності скорочує витрати на заміщення кадрів, зменшує втрати

продуктивності в період адаптації нових працівників і стабілізує роботу команд. Зниження Time-to-Fill пришвидшує вихід фахівців на робочі місця, зменшує навантаження на чинний персонал та мінімізує «вузькі місця» в операційних процесах. Зростання внутрішньої мобільності підвищує ефективність використання наявного людського капіталу, а поліпшення eNPS відображає підвищення лояльності, що зменшує ризики передчасних звільнень. У сукупності це перетворюється на вимірюваний економічний ефект, який має прямий фінансовий еквівалент.

Найпрямішим каналом отримання економічної вигоди є зниження плинності персоналу. За умовного рівня плинності 15 % банк щороку втрачає приблизно 815 працівників, яких необхідно замінити. Вартість заміщення одного працівника — з урахуванням рекрутингу, онбордингу, початкового навчання, періоду адаптації та тимчасової втрати продуктивності — оцінюється на рівні 345 тис. грн. Таким чином, витрати на заміщення кадрів у базовому сценарії становлять близько 281 млн грн щороку. Реалізація проєкту розвитку бренду роботодавця, що передбачає посилення EVP, покращення внутрішньої мобільності, масштабування програм навчання та розвиток систем добробуту, дозволяє очікувати зниження плинності до 12 %. Це означає орієнтовно 652 звільнення на рік і зменшення витрат на заміщення до приблизно 225 млн грн. Економія становить значну суму і є прямим підтвердженням ефективності цілеспрямованих HR-ініціатив.

Цю тенденцію підтверджують численні міжнародні дослідження: зарубіжні автори наголошують, що посилення EVP та бренду роботодавця є одним із найбільш дієвих способів зменшення добровільної плинності, оскільки підвищує ступінь ідентифікації працівників із компанією, формує емоційний зв'язок і підсилює їх намір залишатися в організації [47]. Особливо це актуально для ринків із високою конкуренцією, де витрати на заміну спеціалістів є значними, а час на пошук кваліфікованих кадрів — тривалим.

Порівняльні орієнтири відповідних розрахунків наведено в таблиці 3.9, що дозволяє візуалізувати різницю між базовим і цільовим сценаріями та оцінити масштаб економічної вигоди від цілеспрямованого розвитку бренду роботодавця.

Таблиця 3.9 - Орієнтовний розрахунок ефекту від зниження плинності персоналу АТ «Райффайзен Банк»

Показник	Базовий сценарій (плинність 15 %)	Цільовий сценарій (плинність 12 %)
Чисельність персоналу, осіб	5 433	5 433
Рівень плинності, %	15	12
Кількість звільнень за рік, осіб	815	652
Оціночна вартість заміщення одного працівника, тис. грн	345	345
Загальні витрати на заміщення персоналу, млн грн	≈281	≈225
Оціночна економія, млн грн	—	≈56

Джерело: розраховано автором на основі вихідних припущень

Різниця між базовим і цільовим сценаріями становить близько 56 млн грн на рік — це прямий економічний ефект від зниження плинності на 3 процентні пункти за інших незмінних умов. Такий результат є реалістичним, адже зменшення плинності є ключовою метою розвитку бренду роботодавця й досягається завдяки посиленню EVP, внутрішній мобільності, навчанню, програмам добробуту та підвищенню якості лідерства.

Другим важливим джерелом економічної вигоди є скорочення часу закриття критичних вакансій (Time-to-Fill). Для ключових ролей (ІТ, цифрові спеціалісти, ризики, корпоративний бізнес, менеджмент) цей показник у базовому сценарії становить приблизно 55 днів. Після оптимізації рекрутингу, упровадження SLA, автоматизації через ATS-системи та посилення EVP його можна скоротити на 10 днів. За умови 200 критичних вакансій на рік і середнього щоденного маржинального внеску працівника близько 4 тис. грн додатковий

річний економічний ефект становить орієнтовно 8 млн грн. Узагальнені розрахунки наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Орієнтовний розрахунок ефекту від скорочення Time-to-Fill у критичних ролях АТ «Райффайзен Банк»

Показник	Значення	Пояснення
Орієнтовна кількість критичних вакансій на рік, од.	200	Ключові ролі, від яких суттєво залежать бізнес-процеси
Скорочення Time-to-Fill, днів	10	Консервативне припущення (15–20 % від базового рівня 55 днів)
Оціночний щоденний маржинальний внесок одного працівника у критичній ролі, тис. грн.	4	Умовна оцінка на основі операційного доходу та структури персоналу
Оціночний додатковий маржинальний ефект, млн грн.	8	200 · 10 · 4 тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі вихідних припущень і типових оцінок маржинального внеску персоналу

Зменшення часу закриття вакансій скорочує періоди, коли критичні ролі залишаються незаповненими, що знижує втрати від недоотриманої продуктивності й зменшує навантаження на чинних працівників. Міжнародні дослідження підтверджують, що застосування сучасних ATS-рішень та аналітики рекрутингових метрик, зокрема Time-to-Fill, дозволяє суттєво скоротити тривалість рекрутинг-циклу та пов'язані з цим витрати [48]. Для банку це особливо важливо у фронт-офісі й ризик-менеджменті, де кадрові прогалини швидко позначаються на якості сервісу та фінансових результатах. У структурі LCI ефект відображається через підіндекси атрактивності (A) та утримання (R), оскільки швидший і прогнозованіший процес найму підвищує довіру кандидатів, зменшує частку відмов від оферу та ризик раннього звільнення.

Третім каналом економічної вигоди є зростання продуктивності праці завдяки розвитку внутрішньої мобільності, навчання, кар'єрних маршрутів та управлінських компетенцій. Дослідження ефективних систем управління працею (High Performance Work Systems), зокрема роботи М. Беккера та М. Хузеліда, показують, що навіть незначний приріст продуктивності здатний забезпечити

суттєвий економічний ефект у великих організаціях завдяки ефекту масштабу [49, с.55]. Для банків це особливо актуально, адже продуктивність прямо впливає на швидкість обслуговування клієнтів, точність операцій та виконання регуляторних вимог.

Для АТ «Райффайзен Банк» прийнято припущення, що розвиток людського капіталу забезпечить приріст продуктивності щонайменше на 1 % у групі працівників, які формують 20 % операційного доходу. За звітністю за 2023 рік це близько 4 281 млн грн, а отже 1 % відповідає приблизно 42,81 млн грн додаткового ефекту. З огляду на непрямі вигоди — зменшення помилок, оптимізацію процесів, покращення клієнтського досвіду — реальний ефект може бути дещо вищим. Узагальнення розрахунків наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Орієнтовний розрахунок ефекту від підвищення продуктивності праці внаслідок розвитку внутрішньої мобільності та навчання

Показник	Значення	Пояснення
Операційний дохід банку за рік, млн грн.	21 405,38	Дані річної звітності за 2023 рік
Частка доходу, що припадає на ключову групу працівників, %	20	Орієнтовна частка персоналу, який безпосередньо створює операційний дохід
Дохід, що генерується ключовою групою, млн грн.	≈4 281	21 405,38 20 %
Оціночний приріст продуктивності внаслідок реалізації заходів, %	1	Консервативне припущення
Оціночний додатковий ефект від підвищення продуктивності, млн грн.	≈42	4 281 1 %

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних та припущень щодо впливу програм розвитку

Варто підкреслити, що в реальних умовах ефект від підвищення продуктивності має комплексний характер і проявляється не лише у зростанні операційної результативності окремих працівників. Він також охоплює покращення структури доходів, оптимізацію витрат, підвищення точності та швидкості операційних процесів, скорочення кількості помилок і повторних

операцій, а також посилення здатності команди працювати ефективно в умовах високого навантаження. Інвестиції у розвиток компетенцій персоналу, внутрішню мобільність і лідерські навички створюють кумулятивний позитивний ефект, який проявляється поступово, але приводить до стабільного зростання ефективності роботи всього банку. Навіть орієнтовні розрахунки демонструють, що такі інвестиції можуть дати суттєвий приріст операційних результатів і сформувати довгострокову конкурентну перевагу.

Четвертим каналом економічної вигоди є зменшення непрямих витрат, що виникають унаслідок погіршення психоемоційного стану персоналу, високого рівня стресу, конфліктів, професійного вигорання, а також збільшення частки лікарняних і прогулів. Програми добробуту, інклюзії, підтримки мобілізованих працівників і ветеранів та сервіси ЕАР, описані в підрозділах 3.1–3.2, спрямовані на зниження цих ризик-факторів і створюють сприятливі умови для стабільності команди. Міжнародні дослідження підтверджують, що системні програми добробуту здатні скорочувати кількість прогулів на 10–20 %, а рівень стресу — на 15–30 %, що у великій організації трансформується у значні фінансові заощадження.

Однак для точного розрахунку економічного ефекту потрібні внутрішні дані банку, які не є публічними. Тому в межах цієї роботи використовується консервативна оцінка економії на рівні 10 млн грн на рік. Це мінімально обґрунтована величина, що відображає потенційне скорочення непродуктивних витрат, пов'язаних із емоційним виснаженням, зниженням залученості та погіршенням добробуту персоналу. Реальний ефект, з огляду на масштаб банку та широту програм підтримки, може бути вищим.

Сукупний орієнтовний річний економічний ефект від реалізації проєкту розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк» узагальнено у таблиці 3.12, що дозволяє оцінити повну картину фінансового впливу ініціатив і визначити їхню стратегічну цінність для організації.

Таблиця 3.12 - Узагальнений орієнтовний річний економічний ефект від реалізації проєкту розвитку бренду роботодавця

Канал економічного ефекту	Оціночний річний ефект, млн грн	Коментар
Зниження витрат на заміщення персоналу (зменшення плинності з 15 % до 12 %)	≈56	Найбільший прямий ефект; передбачає досягнення цільового рівня плинності за рахунок EVP, мобільності, навчання, підтримки
Скорочення Time-to-Fill у критичних ролях	≈8	Ефект від швидшого закриття ключових вакансій і зменшення втрат від простою
Підвищення продуктивності праці	≈42	Консервативна оцінка за рахунок 1 % приросту продуктивності у сегменті, що генерує 20 % операційного доходу
Зниження непрямих витрат завдяки програмам добробуту й підтримки	≈10	Оціночна економія від зменшення лікарняних, прогулів, стресових ситуацій, конфліктів
Разом орієнтовний річний економічний ефект	≈116	Сумарна оцінка за основними каналами ефекту

Джерело: узагальнено автором на основі таблиць 3.9–3.11 та додаткових припущень

Поряд із оцінюванням вигод необхідно враховувати й орієнтовні витрати, пов'язані з реалізацією проєкту. У цьому випадку витрати мають комбінований характер: частина з них є одноразовими інвестиціями, необхідними для розроблення системи EVP, побудови кар'єрної архітектури, запуску HR-аналітики, оновлення внутрішніх і зовнішніх комунікаційних платформ; інша частина — це регулярні щорічні витрати на підтримку програм навчання, ініціатив добробуту, співпраці з університетами, а також на підготовку контенту, що забезпечує сталість бренду роботодавця.

З огляду на масштаб діяльності банку, структуру заходів, описаних у підрозділі 3.2, і типовий рівень бюджетів HR-проєктів у великих організаціях, орієнтовні витрати доцільно узагальнити у форматі, наведеному в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Орієнтовний бюджет проєкту розвитку бренду роботодавця
АТ «Райффайзен Банк»

Напрямок витрат	Вид витрат	Орієнтовний обсяг, млн грн	Пояснення
Розроблення та уточнення EVP, кар'єрної архітектури, внутрішніх програм розвитку	Переважаючі одноразові витрати	8–10	Включають проведення глибинних опитувань, роботу внутрішніх команд, можливе залучення консультантів, розроблення кар'єрних маршрутів, оновлення внутрішнього порталу
Оновлення кар'єрного сайту й зовнішніх комунікаційних каналів, розвиток співпраці з університетами	Частково одноразові, частково регулярні	8–12 на рік	Включають витрати на редизайн сайту, створення контенту, участь у ярмарках вакансій, кейс-чемпіонатах, стажерських програмах, рекламних кампаніях
Розбудова HR-аналітики й системи вимірювання LCI	Переважаючі одноразові + регулярна підтримка	5–7 одноразово + 2–3 щороку	Включають доопрацювання HRIS/ATS-систем, інтеграцію даних, розроблення дашбордів, навчання аналітиків і HR-функції
Розширення програм добробуту, інклюзії, ветеранської підтримки	Переважаючі регулярні витрати	10–15 на рік	Включають розширення страхових програм, ЕАП-сервісів, програм підтримки й реінтеграції, wellbeing-активностей
Разом орієнтовні одноразові витрати	—	13–17	Сумарні оцінки витрат на запуск (EVP, кар'єрна архітектура, HR-аналітика)
Разом орієнтовні регулярні щорічні витрати	—	20–30	Сумарні оцінки витрат на підтримку бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі типових бюджетів HR-проєктів та структури заходів

Для спрощення подальших розрахунків доцільно прийняти усереднені значення: одноразові витрати на запуск проєкту — 15 млн грн, а регулярні щорічні витрати на підтримку бренду роботодавця — 25 млн грн. За таких параметрів і за умови річного економічного ефекту на рівні 116 млн грн чистий річний ефект (після вирахування щорічних витрат) становитиме приблизно 91 млн грн.

Для комплексної оцінки економічної доцільності важливо розглянути трирічний горизонт і розрахувати наближене значення чистої поточної вартості

(NPV) проєкту. При цьому припускається, що в нульовому році банк здійснює одноразові інвестиційні витрати у розмірі 15 млн грн, а протягом кожного з трьох наступних років отримує чистий економічний ефект у сумі 91 млн грн з урахуванням операційних витрат. Використання ставки дисконту 15 % (що є характерним показником вартості капіталу для умов воєнного часу) дає змогу визначити приведені значення грошових потоків, які узагальнено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Орієнтовний розрахунок чистої поточної вартості (NPV) проєкту розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк»

Рік	Чистий грошовий потік, млн грн	Дисконт-фактор (15 %)	Приведений грошовий потік, млн грн
0 (початок проєкту)	-15	1,0000	-15,0
1	+91	0,8696	≈79,1
2	+91	0,7561	≈68,8
3	+91	0,6575	≈59,8
Разом NPV	—	—	≈192,7

Джерело: розраховано автором на основі [50]

Отримане значення NPV близько 193 млн грн підтверджує високу економічну доцільність проєкту за прийнятих припущень. Водночас строк окупності є мінімальним: уже протягом першого року приведений чистий ефект суттєво перевищує одноразові інвестиції, необхідні для запуску ініціатив.

Щоб показати стійкість висновків за різних умов, доцільно провести спрощений сценарний аналіз. У песимістичному сценарії припускається, що банк досягає лише половини очікуваного економічного результату (наприклад, зниження плинності на 1,5 п.п. замість 3, скорочення Time-to-Fill на 5 днів замість 10, приріст продуктивності на 0,5 % замість 1 %). У цьому разі річний економічний ефект може становити близько 58 млн грн. У базовому сценарії використовується оцінка 116 млн грн, а в оптимістичному допускається дещо більший ефект — наприклад, за рахунок додаткових непрямих вигод — умовно 130 млн грн на рік. У всіх сценаріях рівень щорічних витрат приймається

незмінним (25 млн грн). Узагальнені результати сценарного аналізу наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Сценарний аналіз економічної ефективності проєкту розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк»

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Річний економічний ефект, млн грн	≈58	≈116	≈130
Щорічні витрати на підтримку проєкту, млн грн	25	25	25
Щорічний чистий ефект, млн грн	≈33	≈91	≈105
NPV за 3 роки (з урахуванням одноразових витрат 15 млн грн), млн грн	≈60–65	≈190–195	≈220–230

Джерело: розраховано автором на основі оціночних грошових потоків у різних сценаріях

Навіть у песимістичному сценарії проєкт зберігає економічну доцільність, демонструючи позитивне значення NPV та окупність у відносно короткі строки. Це означає, що навіть часткове недосягнення цільових змін у HR-показниках не нівелює економічний сенс проєкту, а лише зменшує масштаб очікуваних вигод.

Варто підкреслити, що наведені оцінки відображають лише частину потенційного ефекту. У розрахунки не включено низку важко вимірюваних, але стратегічно важливих чинників: зниження репутаційних ризиків, зміцнення довіри з боку регуляторів і міжнародних партнерів, підвищення організаційної стійкості та здатності банку проходити кризові періоди без різких кадрових коливань. У воєнних умовах ці фактори набувають особливої ваги, доповнюючи економічну аргументацію необхідності інвестування в бренд роботодавця.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів щодо розвитку бренду роботодавця АТ «Райффайзен Банк» є економічно виправданою. Консервативні розрахунки свідчать, що річний економічний ефект, пов'язаний зі зниженням плинності, пришвидшенням найму,

підвищенням продуктивності праці та зменшенням непрямих витрат, суттєво перевищує витрати на запуск і підтримку ініціатив. У середньостроковій перспективі це формує значну позитивну чисту поточну вартість та сприяє зміцненню конкурентних позицій банку на ринку праці, забезпечуючи довгострокову перевагу, що ґрунтується на розвитку людського капіталу та зростанні довіри до організації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі виконано критичне узагальнення теоретичних підходів, проведено діагностику практичних аспектів і розроблено комплекс науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк» на ринку праці через розвиток бренду роботодавця та сучасних HR-технологій.

У теоретичному блоці уточнено зміст конкуренції на ринку праці як ключового елементу його функціонування. Конкуренцію показано як багатоаспектне явище, що поєднує суперництво роботодавців за кваліфікованих працівників та змагання самих працівників за якісні робочі місця, стабільність і сприятливі умови праці. Обґрунтовано, що поєднання функціонального й поведінкового підходів дає змогу розглядати конкуренцію одночасно як механізм вирівнювання попиту й пропозиції праці на макрорівні та як набір реальних практик і стратегій роботодавців і працівників на мікрорівні. У цьому контексті конкурентоспроможність організації визначено як здатність формувати правдиву, підтверджену операційно ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), інтегровану в узгоджений портфель HR-технологій – від організації праці й винагород до навчання, внутрішньої мобільності, people analytics і програм добробуту.

Важливим результатом стало удосконалення методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності організації на ринку праці. На основі робіт С.О. Цимбалюк, Л. О. Лігоненко [13], З. Є. Шершньової [11], О. В. Старостіної [31], В. М. Данюка [1; 12], М. Армстронга [18], С. Барроу [45], Б. Е. Беккера [15] запропоновано інтегральний індекс LCI (Labour Competitiveness Index), що складається з чотирьох підіндексів: атрактивності (A), утримання (R), розвитку (D) та репутаційно-ціннісного виміру (P). Обґрунтовано принципи добору показників і їх нормування – фокус на поведінкових метриках кандидатів і працівників, однозначність напрямку впливу, використання перцентильної шкали, агрегування через геометричне середнє та регулярне ринкове калібрування. Така модель дозволяє уникати приховування слабких місць за

рахунок сильних і забезпечує перетворення оцінки конкурентоспроможності на реальний стратегічний інструмент.

У прикладній частині на основі даних фінансової звітності й відкритих джерел проведено діагностику АТ «Райффайзен Банк». Показано, що у 2021–2023 рр. банк поєднав консервативний ризик-менеджмент із високою операційною результативністю: зростанням чистої процентної маржі, підтриманням CIR на рівні близько 36 %, зміцненням капіталу й ліквідності, а також вираженим ставленням до кредитного ризику. Паралельно банк розвивав цифрові канали (MyRaif, «віртуальне відділення» для бізнес-клієнтів), зберігаючи клієнтську базу та стабільний кадровий склад із високою часткою фахівців із вищою освітою та гендерно збалансованою структурою.

За результатами LCI-оцінювання конкурентоспроможність банку як роботодавця визначено на рівні близько 77 балів, що відповідає верхній межі «високої» зони. Підіндекси атрактивності, утримання, розвитку та репутації отримали орієнтовні значення 79, 71, 70 та 83 балів. Порівняння з основними конкурентами (ПриватБанк, Ощадбанк, ПУМБ, ОТП Банк) засвідчило перевагу банку у репутаційно-ціннісному блоці завдяки стабільності міжнародної групи, програмам добробуту, підтримці ветеранів та інклюзивній культурі. Водночас визначено потребу підсилення внутрішньої мобільності, прозорості кар'єрних шляхів, персоналізації рекрутингу ІТ-фахівців та активнішої присутності серед молоді.

Факторний аналіз дав змогу виділити керовані та некеровані чинники, що формують конкурентоспроможність банку. Встановлено, що сильні сторони полягають у репутаційному капіталі, соціальних програмах, інклюзії, гібридній архітектурі праці та розвинених освітніх можливостях. Основні ризики концентруються у сегменті ІТ-талантів, у сфері внутрішньої кар'єрної прозорості та в недостатності публічної HR-аналітики. Отриманий факторний індекс відповідає верхній межі «високої» зони, що узгоджується з результатами LCI.

На основі діагностики сформовано стратегічні напрями розвитку конкурентоспроможності банку на ринку праці: сегментація та розвиток EVP,

покращення цифрового досвіду кандидата, прискорення рекрутингу, створення прозорої кар'єрної системи, зміцнення HR-аналітики, розвиток добробуту, інклюзії та ветеранської підтримки, розширення молодіжних програм, а також посилення ролі лідерства середньої ланки. Підхід узгоджується з концепцією стратегічної фокусності, де важлива не кількість HR-інструментів, а їх узгодженість.

У практичній частині розроблено проєкт заходів за трьома блоками: розвиток внутрішнього бренду (мобільність, кар'єрні маршрути, онбординг, програми розвитку, комунікації EVP), розвиток зовнішнього бренду (оновлення кар'єрних каналів, оптимізація рекрутингу, робота зі студентами), розбудова HR-аналітики (LCI-метрики, дашборди, відповідальність за показники).

Проведено розрахунок економічного ефекту: зниження плинності з 15 % до 12 % забезпечує економію близько 56 млн грн на рік; скорочення Time-to-Fill критичних ролей на 10 днів — ефект близько 8 млн грн; підвищення продуктивності на 1 % у групі працівників, які генерують 20 % операційного доходу, — близько 42 млн грн. Додатковий ефект від зменшення непрямих витрат оцінено у 10 млн грн. Сукупний річний ефект становить приблизно 116 млн грн, що значно перевищує витрати на підтримку бренду роботодавця (20–30 млн грн) та стартові інвестиції (13–17 млн грн).

Сценарний аналіз показав, що навіть у песимістичному варіанті проєкт залишається економічно вигідним: чистий потік вигод перевищує витрати, а NPV за три роки зберігає позитивне значення. Це підтверджує, що інвестиції в EVP, HR-технології та аналітику є не лише соціально значущими, а й фінансово обґрунтованими.

Узагальнені результати доводять, що конкурентоспроможність АТ «Райффайзен Банк» формується поєднанням стабільного фінансового стану, репутації, соціальної відповідальності, ефективних HR-практик і високого рівня цифрових та аналітичних інструментів. Запропонована методика LCI та проєкт заходів можуть бути використані як практичний інструмент удосконалення конкурентоспроможності не лише для АТ «Райффайзен Банк», а й для інших

українських організацій. Наукова цінність роботи полягає в інтеграції теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю та HR-аналітики, а практична — у можливості їхнього застосування для прийняття управлінських рішень у банківській сфері та суміжних галузях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. та ін. *Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення* : монографія. за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b57e7953-6ada-4286-83c9-a639deccc295/content> (дата звернення: 04.11.2025).
2. Лопатка С. С. *Методологічне забезпечення підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств*. Zenodo. 2023. 18 с. URL: <https://zenodo.org/records/15453477> (дата звернення: 04.11.2025).
3. Бугас Н. В., Босецька О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <https://surl.it/bplpwz> (дата звернення: 04.11.2025).
4. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i50.53229> (дата звернення: 04.11.2025).
5. Лупак Р. Л. *Конкурентоспроможність підприємства* : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
6. Цимбалюк С. О. *Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування* : монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2018. 227, [5] с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24922/BR_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 04.11.2025).
7. Зайнчуковська В. Р. Конкурентоздатність компанії на ринку праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8915> (дата звернення: 04.11.2025)

8. Польова В. В. Теоретико-методичні основи дослідження економічної конкуренції підприємств-роботодавців на ринку праці в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 57. С. 52–57. URL: <https://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/10/12.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).
9. Калініна С. П., Булатова О. В., Кушнарєнко О. П., Савченко Е. О. *Розвиток світового ринку праці в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс* : монографія / за заг. ред. С. П. Калініної, О. В. Булатової. Мукачево : МДУ, 2022. 221 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3572/1/Монографія_Калініна_Булатова_14.01.23%20з%20обкладинкою.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
10. 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>.
11. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 232 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31373> (дата звернення: 04.11.2025).
12. Данюк В. М., Колот А. М., Герасименко О. О. та ін. *Управління персоналом* : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 592 с.
13. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством: теорія та практика* : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 580 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/21456> (дата звернення: 04.11.2025).
14. Barney J. B., Clark D. N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford : Oxford University Press, 2007. 316 p.
15. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 256 p.
16. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270> (дата звернення: 04.11.2025).

17. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 13th ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2009. 816 p.
18. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 880 p.
19. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. *Compensation*. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 704 p.
20. Bloom N., Barrero J. M., Davis S. J. Why Working from Home Will Stick. *NBER Working Paper*. 2021. No. 28731. Cambridge : National Bureau of Economic Research. URL: <https://www.nber.org/papers/w28731> (дата звернення: 04.11.2025).
21. Morgeson F. P., Humphrey S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*. 2006. Vol. 91, No. 6. P. 1321–1339. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
22. Колот А. М., Герасименко О. О. *Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку* : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 368 с.
23. Колот А. М. *Праця 5.0: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку* : препринт. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>.
24. Boudreau J. W., Ramstad P. M. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 272 p.
25. *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the Rules for the Digital Age*. Deloitte University Press, 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017.html> (дата звернення: 04.11.2025).
26. Колот А. М., Грішнова О. А. *Соціальна відповідальність* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.
27. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова відновлення України. *Проблеми модернізації сьогодення*. 2023. № 7(7). URL:

<https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2023-7-07-02/2023-7-07-02/647>

(дата

звернення: 04.11.2025).

28. Connelly B. L., Certo S. T., Ireland R. D., Reutzel C. R. Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 1. P. 39–67. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>.

29. Голіцин А. М. Управління маркетинговими проектами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2019. № 1. С. 365–373. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f9f2bed0-d840-4f14-b10e-9022fd2c64f1/download> (дата звернення: 04.11.2025).

30. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 454 p.

31. Старостіна О. В., Холод В. В. *Маркетинг : підручник*. Київ : Знання, 2012. 425 с. URL: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Старостіна-Маркетинг.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).

32. Поснова Т. В., Белінська Г. В., Зятковський В. І. Освітня складова відновлення та розвитку людського капіталу в Україні. *Освітня аналітика України*. 2024. № 2 (28). С. 97–110. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/7_Posnova_Belinska_Zyatk%D0%BEskyi_228_2024_97-110.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

33. Saaty T. L., Vargas L. G. *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. 2nd ed. New York : Springer, 2012. 346 p.

34. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : *монографія*. за ред. А. М. Колота, О. А. Грішнєвої. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/77d0f5d1-4ccf-4211-bbc7-e1034219579c> (дата звернення: 04.11.2025).

35. *People Analytics: Ethics and Data Governance*. CIPD, 2019. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/people-analytics-ethics/> (дата звернення: 04.11.2025).

36. Довідник банків: АТ «Райффайзен Банк». *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/registration/14305909> (дата звернення: 18.11.2025).
37. *Звіт керівництва про управління за 2023 рік*. АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-23fsu-isa-with-signatures.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
38. *Звіт керівництва про управління за 2021 рік*. АТ «Райффайзен Банк». URL: [https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-ukr-1-1-1-1-1-1-1.pdf](https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-ukr-1-1-1-1-1-1.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).
39. *Звіт керівництва про управління за 2022 рік*. АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-22fsu-separate-isa-with-signatures.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
40. 50 найкращих роботодавців воєнного часу — рейтинг *Forbes Ukraine*. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-25042023-13246> (дата звернення: 18.11.2025).
41. Дослідження «Найкращий роботодавець 2023»: чого хочуть кандидати. *EY Ukraine*. URL: https://www.ey.com/uk_ua/workforce/best-employer-2023 (дата звернення: 18.11.2025).
42. Барометр ринку праці України 2023: підсумки року. *grc.ua*. URL: <https://grc.ua/article/31245> (дата звернення: 18.11.2025).
43. АТ «Райффайзен Банк» отримав відзнаку FranklinCovey за корпоративну культуру. *Райффайзен Банк*. URL: <https://raiffeisen.ua/news> (дата звернення: 18.11.2025).
44. 25 найкращих роботодавців для ветеранів — рейтинг *Forbes Ukraine*. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/ratings/25-naykrashchikh-robotodavtsiv-dlya-veteraniv-28092023-16245> (дата звернення: 18.11.2025).
45. Barrow S., Mosley R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. London : Wiley, 2005. 232 p. URL: <https://www.wiley.com/en->

[us/The+Employer+Brand%3A+Bringing+the+Best+of+Brand+Management+to+People+at+Work-p-9780470012734](#)(date of access: 25.11.2025).

46. Cascio W. F., Boudreau J. W. *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. 2nd ed. Upper Saddle River : FT Press, 2011. 400 p. URL: <https://www.informit.com/store/investing-in-people-financial-impact-of-human-resource-9780137070923> (date of access: 25.11.2025).

47. Kumar P. D. A. S., Devadas U. M., Dhammika K. A. S. Impact of Employee Value Proposition on Employee Retention: A conceptual paper. *International Journal of Economics, Business and Human Behaviour*. 2021. Vol. 2, No. 3. P. 19–29. URL: <https://ijebhb.com/index.php/ijebhb/article/view/65> (дата звернення: 25.11.2025).

48. 23 recruiting metrics you should know. *Academy to Innovate HR (AIHR)*. URL: <https://www.aihr.com/blog/recruiting-metrics/> (дата звернення: 25.11.2025).

49. Becker B. E., Huselid M. A. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 1998. Vol. 16. P. 53–101.

50. Облікова ставка Національного банку України. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/mechanisms/interest> (дата звернення: 18.11.2025).

Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Автор Науковий керівник / Експерт

ШолінМаршавін

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

23448

Кількість слів



КЦ

186776

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

СЕРТИФІКАТ

учасника конференції



IN 111360
від 28.11.2025

ШОЛІН ГЕОРГІЙ ЮРІЙОВИЧ

ВЗЯВ(-ЛА) УЧАСТЬ У IX МІЖНАРОДНІЙ СТУДЕНТСЬКІЙ НАУКОВІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
ПРОВЕДЕННЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

28 Листопада 2025 рік • М. Рівне, Україна

В рамках участі було опубліковано тези доповіді учасника на тему:

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ

ДИРЕКТОР МОЛОДІЖНОЇ НАУКОВОЇ ЛІГИ
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ
ІГОР КОРЕНЮК

