

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«___» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Роль корпоративної культури у формуванні бренду
роботодавця та її вплив на відбір персоналу»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня
кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав (ла)
студент (ка) групи МОб-1-21-4.0д
Сіренко Катерина Романівна

(підпис)

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
кафедри управління
Акіліна Олена Володимирівна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Сіренко Катерина Романівна

Роль корпоративної культури у формуванні бренду роботодавця та її вплив на відбір персоналу. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей формування корпоративної культури з метою посилення бренду роботодавця в сучасному публічному секторі на прикладі Національного банку України. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету та завдання дослідження. У першому розділі проаналізовано теоретичні аспекти поняття корпоративної культури, її складові, функції та моделі формування. Другий розділ присвячений аналізу поточного стану корпоративної культури НБУ, її впливу на HR-процеси (рекрутинг, адаптацію, утримання персоналу) та SWOT-аналізу. Також запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною культурою з акцентом на бренд роботодавця, зокрема у напрямках комунікації, лідерства та employee experience.

Ключові слова: корпоративна культура, бренд роботодавця, управління персоналом, Національний банк України, комунікація, лідерство, залучення персоналу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 37 найменувань. Повний обсяг роботи – 58 сторінки, з них основний текст займає 49 сторінок. Робота містить 10 таблиць і 1 рисунок.

SUMMARY

Sirenko Kateryna Romanivna

The role of corporate culture in the formation of the employer brand and its impact on personnel selection (Case of the National Bank of Ukraine). Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor – Akilina Olena Volodymyrivna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management.

This qualification paper explores the formation of corporate culture as a tool for strengthening employer branding in the public sector using the National Bank of Ukraine as a case study. The introduction outlines the relevance of the topic, research objectives, and goals. The first chapter examines the theoretical foundations of corporate culture, its components, functions, and development models. The second chapter presents the analysis of the current state of NBU's corporate culture, its impact on HR processes (recruitment, adaptation, retention), and a SWOT analysis. The third chapter provides practical recommendations for improving corporate culture management with an emphasis on employer branding through enhanced communication, leadership, and employee experience.

Keywords: corporate culture, employer brand, human resource management, National Bank of Ukraine, communication, leadership, employee engagement.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references comprising 37 titles. The total volume of the work is 58 pages, with the main text occupying 49 pages. It includes 10 tables and 1 figure.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	6
1.1. Сутність корпоративної культури та її значення в управлінні персоналом	6
1.2. Формування бренду роботодавця: концепція, чинники та зв'язок із корпоративною культурою	12
1.3. Роль корпоративної культури у процесі підбору, залучення та утримання працівників	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТА ПРОЦЕС ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В НАЦІОНАЛЬНОМУ БАНКУ УКРАЇНИ	23
2.1. Загальна характеристика Національного банку України як роботодавця та особливості формування його позитивного бренду	23
2.2. Аналіз впливу корпоративної культури на процес рекрутингу, адаптації та утримання персоналу НБУ	32
2.3. Напрями удосконалення корпоративної культури Національного банку України в контексті зміцнення бренду роботодавця	41
Висновки до розділу 2	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глибоких трансформацій соціально-економічного середовища та зростання мобільності робочої сили особливої значущості набуває корпоративна культура як основа внутрішньої цілісності організації, її репутації та стійкого розвитку. Формування позитивного бренду роботодавця стає одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку праці. Це явище охоплює не лише зовнішнє позиціонування, а й внутрішню комунікаційну екосистему, ціннісні орієнтири, стиль лідерства, систему мотивації та рівень залученості персоналу. Успішні організації демонструють, що саме культура – визначальний чинник довгострокового успіху, особливо у часи кризи чи невизначеності. Водночас неузгодженість між декларованими цінностями та реальними управлінськими практиками може спричинити втрату довіри, плинність кадрів і загальне зниження ефективності.

Особливо актуальною дана тематика є для публічного сектору, в якому досі зберігаються пережитки формального управління, жорсткої ієрархії та низької залученості персоналу. Національний банк України виступає показовим прикладом установи, яка впродовж останнього десятиліття здійснила масштабну організаційну трансформацію. Після 2015 року НБУ взяв курс на зміну управлінської культури, відкритість, прозорість процесів і розвиток персоналу, що засвідчено як у внутрішніх звітах, так і в незалежних оцінках. Попри ці досягнення, залишається низка викликів: збереження кадрового потенціалу в умовах війни, запобігання вигоранню, формування гнучкої та інклюзивної культури. Саме тому вивчення корпоративної культури НБУ у зв'язку з формуванням його HR-бренду є не лише теоретично обґрунтованим, а й практично необхідним для покращення системи управління персоналом в установах державного значення.

Мета дослідження. Метою цієї кваліфікаційної роботи є узагальнення підходів до формування корпоративної культури в організації та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення в контексті зміцнення бренду роботодавця.

Завдання дослідження:

1. Охарактеризувати сутність корпоративної культури організації;
2. Визначити основні концепції та механізми формування бренду роботодавця в сучасному організаційному середовищі;
3. Проаналізувати практичний досвід НБУ щодо впливу корпоративної культури на рекрутинг, адаптацію та утримання персоналу;
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури Національного банку України в контексті зміцнення бренду роботодавця.

Об’єкт дослідження – формування бренду роботодавця.

Предмет дослідження – роль корпоративної культури у формуванні бренду роботодавця та її вплив на відбір персоналу.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять: теоретичний аналіз наукових публікацій, нормативно-правових актів і внутрішніх документів НБУ; системний підхід до вивчення взаємозв’язків між елементами культури й ефективністю HR-діяльності; метод SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін культури НБУ; порівняльний аналіз української практики з досвідом провідних центральних банків світу; інтерпретація публічних звітів, статистичних і контент-аналітичних даних, що відображають динаміку змін у кадровій політиці НБУ.

Практична значущість. Напрацьовані в роботі висновки та рекомендації можуть бути використані для удосконалення корпоративної політики НБУ, а також при формуванні HR-стратегій у інших установах державного сектору, що прагнуть до створення сучасного та привабливого іміджу роботодавця. Матеріали дослідження можуть лягти в основу підготовки внутрішніх програм адаптації персоналу, ініціатив з підтримки добробуту, розбудови лідерства, ESG-комунікацій тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Сутність корпоративної культури та її значення в управлінні персоналом

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань, традицій і поведінкових моделей, які формують унікальну атмосферу організації та визначають її внутрішнє середовище. За Е. Шейном, корпоративна культура є "способом мислення, відчуття і дії, який поділяється членами організації". У сучасній літературі це поняття розглядається як ключовий елемент, що впливає на поведінку працівників, їхню взаємодію та досягнення організаційних цілей. Корпоративна культура відображає ідентичність компанії та слугує основою для її стратегічного розвитку. [1]

Концепція корпоративної культури почала формуватися в 1980-х роках, коли вчені та практики менеджменту звернули увагу на нематеріальні фактори успіху організацій. Піонерами у цій сфері стали Т. Пітерс і Р. Уотерман, які в книзі "У пошуках досконалості" (1982) підкреслили значення культури для ефективності компаній. [2] У 1990-х роках Е. Шейн розробив модель рівнів корпоративної культури, що стала основою для подальших досліджень. Сьогодні корпоративна культура розглядається як стратегічний ресурс, що впливає на конкурентоспроможність організації. [3]

Існує кілька підходів до класифікації корпоративної культури. Модель Е. Шейна виділяє три рівні: артефакти, задекларовані цінності та базові припущення. Г. Хофстеде акцентує на національних особливостях культури, пропонуючи виміри, такі як індивідуалізм-колективізм чи дистанція влади. Модель К. Камерона та Р. Квінна (Competing Values Framework) класифікує культури за типами: кланові,

ієрархічні, ринкові та адхократичні. Ці підходи допомагають зрозуміти різноманітність культурних проявів у організаціях. [4]

Корпоративна культура включає цінності, норми, традиції, символи та поведінкові моделі. Пропонуємо їх детальніше розглянути.

Цінності є стрижнем корпоративної культури, відображаючи основні принципи, якими керується організація. Наприклад, орієнтація на клієнта може проявлятися у прагненні надавати високоякісні послуги, тоді як інноваційність спонукає до впровадження нових технологій і креативних підходів. Ці цінності часто задекларовані у місії, візії чи кодексі етики компанії, стаючи орієнтиром для працівників і керівництва.

Норми – це встановлені правила поведінки, які регулюють взаємодію в організації. Вони можуть бути формальними (наприклад, внутрішні політики чи процедури) або неформальними (наприклад, неписане правило відкритої комунікації). Норми допомагають підтримувати порядок і забезпечують передбачуваність у поведінці працівників, сприяючи гармонійній співпраці.

Традиції відіграють важливу роль у зміцненні корпоративного духу. Корпоративні свята, такі як річниця заснування компанії, щорічні збори чи тематичні заходи, створюють можливості для неформального спілкування, зміцнення командного духу та визнання досягнень працівників. Наприклад, регулярні тимбілдинги чи святкування професійних успіхів можуть стати частиною організаційної культури, що сприяє позитивному мікроклімату.

Символи – це матеріальні або нематеріальні елементи, які відображають ідентичність компанії. Логотипи, фірмові кольори, дрес-код чи навіть архітектура офісу є зовнішніми проявами культури. Наприклад, сучасний відкритий офіс із зонами для відпочинку може символізувати культуру відкритості та креативності, тоді як суворий дрес-код може вказувати на ієрархічну або формальну культуру.

Поведінкові моделі формуються на основі взаємодії цінностей, норм і традицій. Вони визначають, як працівники приймають рішення, вирішують конфлікти чи співпрацюють у команді. Наприклад, в організаціях із клановою культурою (за моделлю Камерона та Квінна [4]) поведінка працівників може бути

орієнтована на співпрацю та підтримку, тоді як у ринковій культурі домінує конкуренція та орієнтація на результат.

Ці елементи формують унікальну ідентичність організації, сприяють згуртованості працівників і створюють основу для їхньої взаємодії.

Едгар Шейн виділяє три рівні корпоративної культури:

1. Артефакти – видимі прояви культури, такі як офісний дизайн, уніформа чи корпоративні заходи.
2. Задекларовані цінності – офіційно проголошені принципи, наприклад, місія та бачення компанії.
3. Базові припущення – неусвідомлені переконання, що формують поведінку працівників. Ці рівні взаємопов'язані та визначають глибину впливу культури на організацію. [1]

Формування корпоративної культури є складним і багатогранним процесом, який залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають унікальний характер організації, її цінності та стиль взаємодії. У локальному контексті України ці фактори набувають особливого значення через національні особливості, економічні реалії та специфіку різних галузей. Лідери відіграють вирішальну роль у цьому процесі, формуючи культуру через власний приклад, стратегічні рішення та щоденну взаємодію з командою. Нижче детально розглянуто вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на корпоративну культуру з акцентом на український контекст, а також ключову роль лідерства.

Розглянемо зовнішні фактори формування корпоративної культури:

Національна культура - суттєво впливає на організаційну, формуючи очікування працівників і стиль управління. В Україні історично сформувалася схильність до високої дистанції влади, коли працівники звикли до чітких вказівок від керівництва, та до колективізму, де командна робота цінується вище індивідуальних досягнень. Це відображається в організаціях, де важливі сильні лідери та спільні цілі. Проте сучасні компанії, особливо в ІТ-секторі, дедалі більше переймають західні цінності, такі як відкритість, автономія та індивідуальна ініціатива. Наприклад, багато українських стартапів і технологічних компаній

створюють культуру, що поєднує локальні традиції з глобальними підходами, сприяючи співпраці та інноваціям.

Економічні умови - економічна ситуація в Україні, зокрема через виклики воєнного часу, впливає на формування корпоративної культури. У періоди нестабільності компанії акцентують на створенні відчуття безпеки для працівників, пропонуючи соціальні гарантії, гнучкі графіки чи підтримку ментального здоров'я. Багато організацій запровадили гібридні моделі роботи, щоб адаптуватися до складних умов, що сприяє культурі гнучкості та турботи про персонал. Водночас економічні виклики стимулюють розвиток адаптивної культури, де компанії швидко реагують на зміни через цифровізацію, оптимізацію процесів і впровадження нових підходів до управління.

Галузеві особливості - галузь діяльності організації визначає тип її культури. В Україні технологічні компанії, такі як ІТ-фірми, культивують інноваційну культуру, що підкреслює креативність, швидке прийняття рішень і гнучкість. Наприклад, відкриті офіси, неформальна атмосфера та акцент на командній роботі є характерними рисами ІТ-сектору. Натомість державні установи чи банки часто мають ієрархічну культуру, де пріоритетами є стабільність, чіткі процедури та формалізоване управління. Ці відмінності відображають специфіку завдань і цілей галузі: технологічні компанії орієнтовані на швидкі зміни, тоді як державні структури – на надійність і порядок. [5]

Розглянемо також і внутрішні фактори формування корпоративної культури:

Лідерство - лідери є головними архітекторами корпоративної культури, оскільки їхній стиль управління, цінності та поведінка задають тон для всієї організації. В Україні, де історично цінується сильне лідерство, керівники часто виступають прикладом, демонструючи відданість цінностям компанії. Наприклад, лідер, який активно підтримує ініціативи працівників і відкрито комунікує, сприяє формуванню культури довіри та співпраці. У технологічних компаніях лідери можуть заохочувати інновації, надаючи командам свободу для експериментів, тоді як у державних установах керівники часто акцентують на дисципліні та чіткому виконанні завдань.

Стиль управління - впливає на те, як працівники сприймають організацію та взаємодіють у ній. Наприклад, демократичний стиль, коли керівники залучають працівників до прийняття рішень, сприяє культурі відкритості та залученості. В Україні IT-компанії часто застосовують такий підхід, створюючи горизонтальні структури, де ідеї працівників цінуються. Натомість авторитарний стиль, поширений у традиційних організаціях, може зміцнювати ієрархічну культуру, де чітке підпорядкування є нормою. Вибір стилю залежить від цілей компанії та її контексту, але сучасні українські компанії дедалі частіше переходять до гнучких і партисипативних моделей управління.

Структура - організаційна структура також формує культуру. Плоскі структури, характерні для стартапів і технологічних компаній, сприяють швидкому обміну інформацією та культурі співпраці. У таких організаціях працівники мають більше автономії, що стимулює креативність. У великих державних чи промислових організаціях в Україні ієрархічні структури з чітким розподілом ролей створюють культуру стабільності, але можуть обмежувати ініціативу. Наприклад, у банківському секторі чітка ієрархія підтримує порядок, але сучасні банки дедалі частіше впроваджують елементи гнучкості, щоб адаптуватися до ринкових змін. [5]

Корпоративна культура впливає на мотивацію працівників, створюючи середовище, де вони відчують причетність до спільної мети. Наприклад, культура, орієнтована на визнання досягнень, підвищує внутрішню мотивацію. Нематеріальні стимули, такі як похвала чи можливість самореалізації, часто є ефективнішими за фінансові винагороди, якщо вони відповідають цінностям компанії.

Сильна корпоративна культура сприяє залученості працівників, оскільки вони поділяють цінності організації та відчують себе частиною єдиної команди. Лояльність зростає, коли працівники бачать відповідність між особистими цілями та місією компанії. Наприклад, компанії з відкритою культурою, де заохочується зворотний зв'язок, мають нижчий рівень плинності кадрів.

Таблиця 1.1. – Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів

Категорія	Фактор	Опис впливу	Приклади (український контекст)
Зовнішні фактори	Національна культура	Визначає очікування працівників і стиль управління, впливає на дистанцію влади, колективізм чи індивідуалізм.	Схильність до сильної влади, колективізму; перехід до західних цінностей в ІТ-секторі.
	Економічні умови	Стан економіки впливає на пріоритети в культурі: безпека, адаптивність, гнучкість.	Соціальні гарантії, гібридна робота, підтримка ментального здоров'я в умовах війни.
	Галузеві особливості	Визначають тип культури: інноваційна, ієрархічна, формалізована.	ІТ-компанії – відкритість і креативність; державні установи – стабільність і чітка структура.
Внутрішні фактори	Лідерство	Стиль лідера формує атмосферу довіри, інновацій або дисципліни.	Лідер ІТ-компанії заохочує експерименти; у держсекторі – акцент на дисципліні.
	Стиль управління	Впливає на рівень залученості та відкритості працівників.	Демократичні стилі в ІТ-компаніях; авторитарні – у традиційних структурах.
	Структура організації	Визначає рівень автономії, швидкість комунікації та здатність до змін.	Плоскі структури в стартапах; ієрархічні – у банках та промисловості, з поступовим впровадженням гнучкості.

Джерело: складено автором на основі [5]

Корпоративна культура формує правила взаємодії, сприяючи ефективній комунікації та командній роботі. У культурах, що підтримують співпрацю, працівники швидше обмінюються ідеями та спільно вирішують завдання. Наприклад, у кланових культурах [4] (за Камероном і Квінном) акцент робиться на довірі та взаємодопомозі, що сприяє згуртованості команд.

Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності, оскільки працівники чітко розуміють цілі та цінності організації. Дослідження показують, що компанії з розвиненою культурою мають вищі показники ефективності, оскільки працівники більш мотивовані та орієнтовані на результат.

У періоди трансформацій, таких як реорганізація чи економічна криза, корпоративна культура допомагає працівникам адаптуватися до змін. Культура, що

підтримує гнучкість і відкритість до інновацій, сприяє швидкому прийняттю нових стратегій і знижує опір змінам.

Корпоративна культура є важливим елементом бренду роботодавця. Компанії з позитивною культурою, що пропагує баланс між роботою та особистим життям або інноваційність, приваблюють талановитих фахівців. Наприклад, такі компанії, як Google, активно використовують свою культуру для залучення кадрів.

Для оцінки корпоративної культури використовуються методи, такі як анкетування працівників, фокус-групи, аналіз артефактів і спостереження. Наприклад, інструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) дозволяє визначити тип культури за моделлю Камерона та Квінна. Діагностика допомагає виявити сильні та слабкі сторони культури. [6]

Розвиток корпоративної культури включає впровадження цінностей через навчання, внутрішні комунікації та лідерство. Стратегії можуть передбачати регулярні тренінги, створення корпоративних традицій або залучення працівників до формування місії компанії. Важливо, щоб лідери демонстрували відповідність між задекларованими цінностями та реальними діями.

Корпоративна культура є невід'ємною частиною ефективного управління персоналом, оскільки вона впливає на мотивацію, залученість і продуктивність працівників. Вона формує внутрішнє середовище, яке сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

1.2. Формування бренду роботодавця: концепція, чинники та зв'язок із корпоративною культурою

Бренд, відомий також як бренд роботодавця, становить сукупність перцепцій та досвіду, які формують уявлення потенційних та наявних працівників про компанію в контексті її ролі як роботодавця. Включаючи в себе обіцянки, які компанія робить щодо умов праці, кар'єрного розвитку та аспектів корпоративної культури, Бренд служить критичним інструментом у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Дослідження, проведене CareerArc, підкреслює важливість

цього феномену, вказуючи на те, що 75% кандидатів аналізують Бренд компанії перед поданням заявки на роботу, оцінюючи корпоративні цінності, досвід роботи співробітників, та їхнє професійне позиціонування. Це дозволяє їм визначити, чи відповідає організація їхнім особистим і професійним прагненням.

Розвиток ефективного Бренду стає стратегічним завданням для організацій, оскільки він має безпосередній вплив на їхню здатність приваблювати таланти в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці. Сильний Бренд не тільки підвищує привабливість компанії, але й сприяє зростанню лояльності та задоволеності персоналу, що є ключем до довгострокового успіху. Він допомагає створити позитивний імідж організації і сприяє більшій відданості співробітників, забезпечуючи стабільність та низький рівень текучки кадрів.

З огляду на різноманітні визначення концепції «Бренд» від різних авторів, можна виокремити уніфіковане розуміння: **Бренд роботодавця** – це ретельно сформований образ компанії, який у свідомості цільової аудиторії асоціюється з винятковим поєднанням матеріальних та нематеріальних переваг працевлаштування. Йдеться не лише про умови роботи, а про цілісну емоційну й раціональну конструкцію вражень, очікувань і цінностей, яку працівники і кандидати інтуїтивно пов'язують із компанією. Такий бренд спирається на автентичний досвід співробітників, що відображає реальну корпоративну культуру, внутрішні стандарти взаємодії, стиль керівництва та ставлення до людей. Він є не стільки рекламним продуктом, скільки живою репутацією, яка формується щоденною поведінкою компанії як роботодавця.

Також слід відрізнити імідж компанії як роботодавця від Бренду. Імідж роботодавця складається з низки створених образів і повідомлень про компанію, які передаються на ринок праці, підкреслюючи її як привабливе місце для роботи. Цей імідж, хоча і має штучний характер, формується на основі інформації, яка може бути знайдена співробітниками та має суб'єктивне емоційне забарвлення, яке відображається у відношенні «подобається – не подобається». Важливо зазначити, що основне завдання

Брендингу полягає у свідомому формуванні іміджу компанії як роботодавця. Проте, кожна компанія має свій існуючий Бренд, який залежить від сприйняття компанії на ринку праці та може мати нейтральний чи навіть негативний характер, якщо Брендінг здійснюється без свідомого управління.

Мета Брендінгу полягає у формуванні позитивного образу компанії як ідеального місця для роботи, який відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім стандартам організації. Для досягнення цієї мети, компанії приділяють увагу розробці стратегій, що впливають на сприйняття організації обома цільовими аудиторіями: поточними співробітниками та потенційними кандидатами.

Враховуючи важливість цих зусиль, можна виділити основні типи Бренду, їхні цілі та інструменти, які використовуються для досягнення бажаних результатів.

На рис.1.1.представлено детальний опис різних аспектів Брендінгу, де кожен тип бренду визначається через свої унікальні цілі та методи впровадження, що включають використання соціальних медіа, корпоративних заходів, програм професійного розвитку та інших ініціатив залучення і утримання талантів.

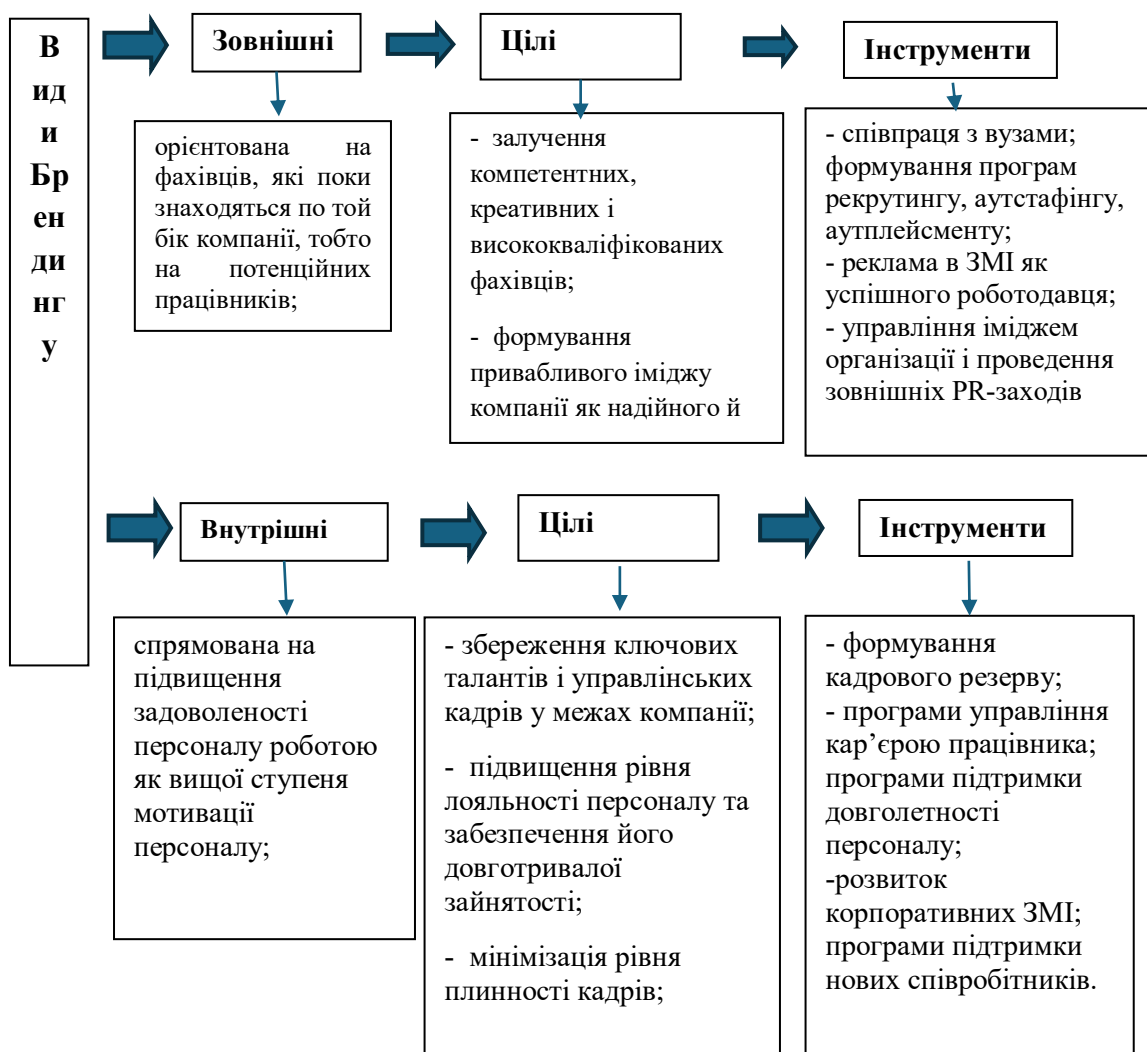


Рисунок 1.1 – Цілі та інструменти Брендингу

Джерело: складено автором на основі [8]

Роль Бренду в сучасних організаціях має кілька ключових аспектів, що значно впливають на успіх компаній у глобальному контексті:

1. Залучення талантів. В умовах гострої конкуренції за кваліфіковані кадри, сильний Бренд виступає як потужний магніт для талантів. Наприклад, компанії, як Google або Apple, з їхнім високо оціненим робочим середовищем і корпоративною культурою, приваблюють кандидатів, які шукають не тільки роботу, але й можливість бути частиною чогось значущого.

2. Збереження персоналу. Міцний Бренд допомагає не тільки привабити, але й утримати співробітників в компанії. Задоволені співробітники менш схильні до зміни місця роботи, що сприяє зниженню текучки кадрів. Наприклад, компанія

Zappos славиться своєю унікальною корпоративною культурою, яка фокусується на щасті працівників, зменшуючи текучість кадрів

3. Корпоративна культура. Бренд відіграє важливу роль у формуванні і підтримці корпоративної культури, об'єднуючи співробітників спільними цінностями, нормами та стандартами поведінки. Це створює стабільне і згуртоване середовище, як у компанії Netflix, де культура відкритості та взаємоповаги сприяє загальному успіху [9].

4. Репутація компанії. Позитивний Бренд сприяє загальній репутації компанії, роблячи її більш привабливою не тільки для потенційних працівників, але і для клієнтів, інвесторів та бізнес-партнерів. Стабільна та позитивна репутація в компанії Salesforce допомагає їй залучати не тільки нові таланти, але й інвестиції [10].

5. Фінансові показники. Організації з високо оціненим Брендом часто виявляють кращі фінансові результати завдяки вищій продуктивності співробітників та оптимізації витрат на набір та утримання персоналу. Як показує приклад компанії Adobe, інвестиції в Бренд призводять до зростання інноваційності та загальної продуктивності [11].

Отже, Бренд відіграє критичну роль у сучасних організаціях, обумовлюючи їхню здатність залучати і утримувати таланти. Він формується з унікального набору обіцянок і переваг, які компанія пропонує своїм нинішнім та потенційним співробітникам, стосовно умов праці, кар'єрного росту та корпоративної культури. Сильний Бренд не тільки покращує сприйняття організації на ринку праці, але й сприяє формуванню позитивної корпоративної культури. Це, в свою чергу, підвищує лояльність співробітників і знижує текучість кадрів, що має безпосередній вплив на фінансові показники компанії. Інвестиції в Бренд сприяють інноваціям і підвищенню загальної продуктивності, допомагаючи компаніям відстояти свої позиції в конкурентному бізнес-середовищі. Врешті-решт, Бренд впливає на загальну репутацію організації, роблячи її привабливою не тільки для потенційних працівників, але і для клієнтів, інвесторів та бізнес-партнерів. Таким

чином, Бренд є стратегічним активом, що сприяє досягненню довгострокових цілей компанії та її сталому розвитку загальної репутації.

1.3. Роль корпоративної культури у процесі підбору, залучення та утримання працівників

Корпоративна культура складається з основних компонентів та структур, які разом формують унікальний соціальний та професійний середовище в організації. Ці компоненти визначають, як співробітники сприймають своє місце роботи, як вони взаємодіють між собою, і які поведінкові норми вважаються прийнятними. Основні елементи корпоративної культури включають:

1. Цінності та переконання: це фундаментальні ідеї та принципи, які направляють поведінку співробітників усередині організації. Цінності стають основою для всіх рішень та дій, вони формують сприйняття того, що вважається правильним чи неприйнятним у компанії[12].

2. Ритуали та традиції: повторювані дії та події, які відбуваються в організації, включаючи щорічні зустрічі, корпоративні свята, та щоденні рутини, які підтримують корпоративну культуру та зміцнюють соціальні зв'язки між співробітниками[13].

3. Символи та артефакти: логотипи, уніформа, оформлення офісу, та інші візуальні елементи, які відображають корпоративну ідентичність і культуру. Ці елементи служать постійним нагадуванням співробітникам про бренд та місію організації[14].

4. Система винагород і покарань: механізми, які використовуються для відзначення досягнень співробітників та для реагування на недотримання стандартів. Це може включати премії, похвали, відзнаки, а також дисциплінарні заходи у випадку порушень [15].

5. Комунікаційні шляхи: методи та канали, через які відбувається обмін інформацією всередині організації. Це охоплює як формальні, так і неформальні

засоби комунікації та визначає, як швидко та ефективно інформація розповсюджується серед співробітників[16].

6. Лідерство та управлінські стилі: спосіб, яким керівництво взаємодіє зі співробітниками і як вони ведуть організацію. Лідери впливають на культуру через свій приклад, свої рішення та свій стиль управління[17].

7. Прийняття рішень: як рішення приймаються в організації, хто їх приймає, та як вони впливають на загальну культуру. Чи є процес демократичним, чи рішення приймаються на верхівці, це впливає на відчуття включеності та автономії співробітників[18].

Ефективне управління компонентами корпоративної культури є вирішальним для створення стабільної та продуктивної робочої атмосфери, що забезпечує мотивацію та високий рівень залученості співробітників. Організації, які активно культивують сильну корпоративну культуру, часто виявляються серед найкращих місць роботи, як це видно на прикладі компаній, таких як Google та Microsoft. Ці компанії розуміють, що велика увага до розвитку корпоративної культури, включаючи інвестиції у професійний розвиток, здоров'я співробітників, якість робочого середовища та організацію соціальних заходів, може стати суттєвою конкурентною перевагою. Крім того, підтримка ефективної корпоративної культури вимагає гнучкості та відкритості до змін, що дозволяє організації адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов та технологій, забезпечуючи не тільки задоволення співробітників, але й їхню довгострокову відданість компанії[19].

Основні компоненти корпоративної культури, включаючи цінності, ритуали, символи, систему винагород, комунікації, управлінські стилі та методи прийняття рішень, формують унікальне середовище, в якому співробітники компанії взаємодіють та розвиваються. Ці компоненти служать основою для формування і підтримки сприйняття організації, її місії та цілей серед внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. Цінності та переконання визначають етичні рамки, в межах яких відбувається вся діяльність компанії. Ритуали та традиції сприяють зміцненню корпоративного духу і збереженню історичної спадщини організації. Символи і

артефакти візуалізують ідентичність компанії і сприяють її впізнаваності. Система винагород і покарань мотивує співробітників досягати цілей компанії, адекватно реагуючи на успіхи та порушення. Лідерство та стиль управління безпосередньо впливають на розвиток корпоративної культури та взаємодію всередині команди. В сукупності, всі ці елементи створюють структуру, яка не лише підтримує існуючий порядок, але й визначає майбутній розвиток організації.

Для оцінки та аналізу Бренду та корпоративної культури використовуються різноманітні методології, які дозволяють компаніям зрозуміти їх ефективність та вплив на співробітників та бізнес загалом. Ось декілька основних методологій:

1. Опитування співробітників – це найпоширеніший метод збору інформації про внутрішнє сприйняття Бренду та корпоративної культури. Використання анкет з замкнутими та відкритими питаннями допомагає зібрати детальну інформацію про думки та ставлення співробітників.

2. Аналіз зворотного зв'язку – включає збір і аналіз відгуків від співробітників через різні канали, такі як внутрішні чати, електронні листи, інтерв'ю та регулярні зустрічі з командою.

3. Фокус-групи – проведення зустрічей з групами співробітників для обговорення певних аспектів корпоративної культури та Бренду, що дозволяє отримати глибше розуміння їхніх думок та переживань.

4. Аудит корпоративної культури – цей метод включає детальний аналіз існуючих корпоративних норм, політик та процедур для оцінки їх відповідності заявленим цінностям і переконанням компанії.

5. Бенчмаркінг – порівняння елементів Бренду та корпоративної культури з найкращими практиками індустрії та інших компаній, що дозволяє визначити зони для покращення.

6. Аналіз ефективності комунікації – оцінка того, як корпоративні цінності та політики комунікуються в межах компанії, і як ця комунікація впливає на співробітників.

7. SWOT-аналіз – визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для корпоративної культури та Бренду[21].

Для належного розуміння та оцінки Бренду та корпоративної культури використовується ряд методологій. Кожна з них має своє призначення і способи застосування, що допомагає керівництву компаній ефективно аналізувати та управляти цими аспектами організаційної діяльності. Нижче представлена таблиця 1.1, яка підсумовує основні методології, їх опис та призначення, що дасть краще розуміння кожного підходу та його внеску в розвиток корпоративної культури та Бренду.

Таблиця 1.2. – Методології оцінки та аналізу Бренду та корпоративної культури

Методологія	Опис	Призначення
Опитування співробітників	Збір інформації через анкети та опитування.	Вимірювання задоволеності, залученості та сприйняття корпоративної культури.
Аналіз зворотного зв'язку	Збір відгуків через різні комунікаційні канали.	Глибше розуміння думок та проблем співробітників.
Фокус-групи	Дискусії в невеликих групах.	Оцінка конкретних аспектів корпоративної культури.
Аудит корпоративної культури	Аналіз корпоративних документів та політик.	Перевірка відповідності між заявленими та реальними практиками.
Бенчмаркінг	Порівняння з найкращими практиками.	Визначення областей для покращення.
Аналіз ефективності комунікації	Оцінка внутрішніх комунікаційних процесів.	Виявлення проблем і покращення взаємодії.
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.	Стратегічне планування розвитку корпоративної культури.

Джерело: [21]

Методологія оцінки та аналізу Бренду та корпоративної культури забезпечує компаніям необхідні інструменти для глибокого розуміння внутрішнього середовища та динаміки праці. Використання таких методів, як опитування співробітників, аналіз зворотного зв'язку, фокус-групи, аудити та бенчмаркінг, дозволяє оцінити, наскільки ефективно втілюються корпоративні цінності та

переконання у повсякденній діяльності організації. Це також виявляє потенційні розбіжності між заявленими намірами та реальними діями. Застосування SWOT-аналізу та аналізу ефективності комунікації сприяє ідентифікації сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз, що відкриває шлях для стратегічних покращень. Ці методи допомагають компаніям адаптуватися до змін у ринкових умовах, забезпечуючи сталість та ефективність управління персоналом. Завдяки такому підходу можливе своєчасне впровадження змін, що сприяє підтримці конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організації. Отже, систематичне застосування цих методологій є вирішальним для забезпечення відповідності між корпоративними цілями та реальним станом справ у компанії [22].

Висновки до розділу 1

Бренд виявляється ключовим елементом стратегічного управління персоналом, який допомагає компаніям виділятися на ринку праці, залучати таланти та підвищувати лояльність і продуктивність співробітників. Визначення Бренду охоплює сукупність перцепцій та досвіду, що сприймаються поточними та потенційними співробітниками, тим самим формуючи їхнє бачення компанії як роботодавця. Це впливає не лише на процес залучення нових працівників, але й на здатність утримувати таланти в організації. Корпоративна культура, у свою чергу, включає в себе компоненти, такі як цінності, ритуали, символи, а також системи винагород і покарань, які разом формують соціальне та професійне середовище компанії. Сильна корпоративна культура не лише підтримує Бренд, але й стимулює співробітників досягати корпоративних цілей та сприяє їх загальному задоволенню від роботи.

Методології оцінки та аналізу Бренду та корпоративної культури, такі як опитування, фокус-групи, аудити та бенчмаркінг, забезпечують інструментарій для збору даних і виявлення аспектів, що потребують покращення. Це дозволяє компаніям не лише виявити поточний стан справ, але й розробити стратегії для

ефективного управління змінами у корпоративній культурі та HR-практиках. Завдяки такому підходу компанії можуть адаптуватися до змінюваних ринкових умов, забезпечуючи сталість та ефективність управління персоналом, що в кінцевому результаті сприяє досягненню корпоративних цілей і підтриманню високого рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТА ПРОЦЕС ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В НАЦІОНАЛЬНОМУ БАНКУ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика Національного банку України як роботодавця та особливості формування його позитивного бренду

Національний банк України (НБУ) є центральним банком держави і водночас значним роботодавцем у фінансовому секторі. Станом на кінець 2023 року у НБУ працює понад 5 тисяч співробітників [35]. Після масштабної реорганізації 2014–2015 років банк оптимізував структуру: було ліквідовано розгалужену мережу територіальних управлінь, залишивши лише представництва в регіонах (близько 352 співробітники за системою *full-time equivalent* працюють дистанційно по областях) [35].

Нині основна діяльність і персонал зосереджені в центральному апараті в м. Києві. Організаційна структура НБУ включає кілька ключових блоків, що відповідають головним напрямам роботи центрального банку. Найбільшим за чисельністю є блок платіжних систем та грошового обігу, де зайнято приблизно 2,3 тис. осіб – цей напрям опікується обігом готівки (включно з Банкотно-монетним двором, що друкує гривню, та Центральним сховищем) та платіжною інфраструктурою країни [35].

Другий за розміром – так званий «загальний» блок, тобто служби забезпечення, до якого входять департаменти внутрішнього аудиту, безпеки, ризик-менеджменту, захисту прав споживачів, стратегії, персоналу (HR), комунікацій, юридичний та інші допоміжні підрозділи (разом близько 955 штатних одиниць) [35].

Третім є фінансово-адміністративний та операційний блок (близько 733 співробітників), що охоплює бухгалтерський облік, закупівлі, управління власним пенсійним фондом НБУ, матеріально-технічне забезпечення тощо [35]. Дещо

меншу кількість працівників мають підрозділи пруденційного нагляду за банками (~586 осіб) [35], блоку монетарної стабільності (грошово-кредитна політика, ~198 осіб) та фінансової стабільності (~110), а також управління ринковими операціями (~100) [35]. Такий розподіл кадрів відображено в таблиці 2.1, що ілюструє структурну побудову персоналу НБУ.

Таблиця 2.1. □ Чисельність персоналу НБУ за основними функціональними блоками (станом на 31.12.2023 р.)

Функціональний блок НБУ	Кількість працівників (штатних одиниць)
Платіжні системи та грошовий обіг	2 336
Загальний (адміністративний) блок	955,5
Фінансово-адміністративний та операційний блок	733,25
Пруденційний нагляд (банківський)	586
Монетарна стабільність (грош.-кредитна політика)	198
Фінансова стабільність	110
Ринкові операції (відкритий ринок)	100

Джерело: [35]

Наведена характеристика свідчить, що НБУ як роботодавець об'єднує висококваліфікованих фахівців різних спеціалізацій – від економістів і фінансових аналітиків до юристів, IT-спеціалістів, фахівців з безпеки, управління ризиками тощо. Робота в Національному банку має свою специфіку та престиж, адже співробітники беруть безпосередню участь у формуванні та реалізації монетарної політики, банківського нагляду, забезпеченні фінансової стабільності держави [33].

Банк послідовно вибудовує репутацію сучасного, надійного й професійного роботодавця. Зокрема, у незалежних дослідженнях бренду роботодавців НБУ отримує високе визнання: за даними міжнародного рейтингу *Randstad Employer Brand Research 2021* Національний банк України був визнаний найбільш привабливим роботодавцем у сфері фінансових послуг. Це надихаюче визнання підтверджує позитивний імідж НБУ на ринку праці та високий рівень довіри потенційних кандидатів.

Таблицю 2.2 – Порівняльна характеристика практик формування бренду
роботодавця в банках

Показник / Практика	Національний банк України (НБУ)	Європейський центральний банк (ЄЦБ)	Банк Англії (BoE)
Основні HR-пріоритети	Прозорість, доброчесність, розвиток персоналу	Різноманіття, інклюзія, корпоративна етика	Інновації, рівні можливості
Ключові цінності	5П: Патріотизм, Професійність, Прозорість, Порядність, Партнерство	Єдність, Відповідальність, Довіра	Відкритість, Незалежність, Командність
Формати внутрішніх комунікацій	HR-портал, внутрішні опитування, онлайн-зустрічі	IT-платформа співпраці, регулярні town halls	Slack, корпоративні блоги
Програми для молоді / стажування	Стажкування, NBU University Challenge	Graduate Programme, Internships	Future Talent Programme, Insight Days
Зовнішній бренд роботодавця	Randstad: лідер у фінансовій сфері (2021)	Найкращий роботодавець серед ЄС інституцій	Top Employer UK
Нематеріальна мотивація	Подяки, участь у проєктах, просування зсередини	Визнання досягнень, кар'єрне наставництво	Публічна похвала, освітні можливості

Джерело: [35]

Аналіз порівняльної таблиці демонструє, що Національний банк України в багатьох аспектах уже відповідає сучасним стандартам формування бренду роботодавця, які застосовуються у провідних центральних банках Європи. Зокрема, спільними є такі пріоритети, як прозорість, розвиток персоналу, ціннісна орієнтація та інклюзивність HR-політик. НБУ активно впроваджує цифрові інструменти комунікації, програми стажування, систему нематеріального стимулювання і внутрішнє кар'єрне просування, що характерно і для ЄЦБ та Банку Англії. Водночас потенціал для подальшого вдосконалення полягає у розширенні програм менторства, посиленні культури відкритого лідерства та масштабнішому позиціонуванні бренду НБУ серед молоді в освітньому середовищі. Це дозволить банку не лише зберігати позицію лідера в Україні, а й поступово наблизитися до найкращих HR-практик центральних банків ЄС.

HR-політика та практики управління персоналом. В основі успіху НБУ як роботодавця лежить продумана HR-політика, що відповідає стратегічним цілям

банку. У структурі НБУ діє Департамент персоналу, який формує та впроваджує сучасні підходи до управління людським капіталом [33]. Кадрова політика Національного банку ґрунтується на принципах прозорості і меритократії: банк прагне задовольнити потребу в компетентних працівниках через якісний та своєчасний добір персоналу, раціональне розміщення кадрів і підвищення їхньої кваліфікації [33]. Відбір персоналу в НБУ здійснюється на конкурсних засадах із фокусом на професійні компетенції кандидатів та відповідність корпоративним цінностям. Після найму нові співробітники проходять програму адаптації до корпоративної культури і стандартів НБУ. Для розвитку працівників у банку впроваджено систему безперервного навчання: проводяться тренінги, семінари, діють внутрішні освітні програми. Ще у 2014–2016 рр. НБУ провів масштабну трансформацію системи управління персоналом, запровадивши інноваційні практики: було оновлено систему оплати праці, введено щорічну оцінку результативності роботи співробітників на основі KPI та компетенцій, розроблено модель компетенцій для різних категорій персоналу, затверджено Кодекс етики працівників, активізовано внутрішні комунікації та започатковано регулярне дослідження рівня корпоративної культури [36]. В цей же період банк запустив сучасний HR-портал (для автоматизації кадрових процесів і зручності взаємодії персоналу з HR-службами), впровадив нову модель навчання персоналу, започаткував програму стажування студентів та формування кадрового резерву [36]. Таким чином, НБУ цифровізував та осучаснив свої HR-процеси: сьогодні значна частина кадрового документообігу й комунікацій переведена в електронний формат, діють системи HR-аналітики та планування наступництва. Банк також приділяє увагу розвитку лідерства в колективі – реалізуються програми підготовки керівників, наставництва для молодих фахівців.

Невід’ємною складовою HR-політики є система оцінювання та мотивації персоналу. У НБУ запроваджено процедуру оцінки ефективності роботи співробітників: регулярно проводиться оцінювання виконання індивідуальних цілей і ключових показників (KPI), а також відповідності поведінки корпоративним компетенціям. Результати такої оцінки враховуються при прийнятті рішень про

просування по службі та матеріальне заохочення. Для стимулювання високих досягнень використовуються сучасні й прозорі системи матеріального та нематеріального заохочення персоналу [33]. Зокрема, діє конкурентна система оплати праці (оклади регулярно переглядаються з урахуванням ринкового рівня та інфляції), встановлюються премії та надбавки за результатами роботи. Поряд із цим застосовуються нематеріальні стимули: публічне визнання досягнень, участь у цікавих проєктах, можливості професійного росту. HR-служба НБУ забезпечує планування кар'єри: для найбільш ефективних працівників, які демонструють високі результати та лідерські якості, відкриваються можливості призначення на керівні посади [33]. Таким чином формується внутрішній кадровий резерв і кожен співробітник бачить перспективу розвитку в організації. Внутрішні вакансії нерідко закриваються шляхом просування власних фахівців, що підвищує мотивацію і лояльність персоналу.

Внутрішня корпоративна культура НБУ: цінності, етика та комунікації. Національний банк України декларує, що люди є його головною цінністю, і буде сучасну гнучку корпоративну культуру європейського зразка. Після реформ останніх років НБУ став «сучасним, відкритим та незалежним центральним банком, інтегрованим до європейської спільноти центробанків», з чітко визначеною місією та системою організаційних цінностей [34]. Місія НБУ полягає у забезпеченні цінової та фінансової стабільності з метою сприяння сталому економічному розвитку України, що відповідає Закону України «Про Національний банк України» [34]. Для реалізації цієї місії банк сформулював базові корпоративні цінності, так звані «5П», якими керується у повсякденній діяльності [34]. До них належать: патріотизм, професійність, прозорість, порядність та партнерство [34]. Кожна з цих п'яти цінностей має конкретний зміст і стандарти поведінки, закріплені у внутрішніх нормативних актах (Кодексі етики тощо) і підтримувані корпоративною культурою. Зокрема, *патріотизм* для працівників НБУ означає пріоритет інтересів суспільства та держави і неухильне дотримання вимог закону [36]. *Професійність* проявляється через орієнтованість на результат, культуру управління ризиками та забезпечення безпеки робочого середовища [36].

Прозорість передбачає відкритість у прийнятті рішень, дотримання високих стандартів комунікації та взаємодію із засобами масової інформації [36]. *Порядність* (integrity) ґрунтується на чесності, гідності, взаємоповазі в колективі та недопущенні конфлікту інтересів [36]. Нарешті, *партнерство* втілюється у готовності до співпраці, командній роботі та налагодженні конструктивної взаємодії з усіма стейкхолдерами [36]. Перелічені цінності формують етичний каркас діяльності НБУ. Вони були офіційно презентовані керівництвом ще у 2015 році як основу нової корпоративної культури [34] і відтоді підтримуються на всіх рівнях організації.

Для забезпечення дії цих принципів у НБУ запроваджено Кодекс етики працівників, який затверджується Правлінням банку. Кодекс містить норми професійної поведінки та етичні стандарти (добročесність, недопущення корупції, нейтральність і політична незалежність, взаємоповага тощо) і є обов'язковим для всіх співробітників. Дотримання Кодексу контролюється спеціальною Комісією з етики. Важливо, що культура НБУ базується на принципах нульової толерантності до корупції та зловживань. Політика запобігання корупції в банку передбачає верховенство права, прозорість діяльності та невідворотність покарання за порушення [33]. З 2014 року, відповідно до Закону про очищення влади, НБУ провів люстраційну перевірку кадрів, не допускаючи до керування осіб, пов'язаних з корупційними діями чи узурпацією влади в минулому [33]. Такі кроки зміцнили культуру добročесності та довіри в колективі.

Комунікації всередині НБУ також вибудовані згідно з цінностями прозорості та партнерства. В банку розвинута практика внутрішніх комунікацій: регулярно проводяться загальноорганізаційні зустрічі, брифінги керівництва з персоналом, діє внутрішній портал новин і оголошень. Співробітники проінформовані про стратегічні цілі та поточні рішення керівництва; існує зворотний зв'язок – працівники можуть висловлювати пропозиції та брати участь у внутрішніх опитуваннях щодо важливих питань. Показово, що під час реформ 2014–2015 рр. НБУ навіть проводив дослідження корпоративної культури, щоб виявити настрій колективу та залученість персоналу до змін [36]. Відтоді практика

вимірювання рівня залученості (engagement) працівників та оцінки корпоративного клімату стала регулярною. Загалом, внутрішня культура НБУ характеризується відкритістю, колегіальністю у прийнятті важливих рішень, високою дисципліною і одночасно уважним ставленням до потреб працівників. Керівництво банку наголошує на балансі між роботою і особистим життям: створено умови для гнучкого графіка та можливості дистанційної роботи (особливо під час воєнного стану значна частина персоналу працювала віддалено) [35]. Отже, корпоративна культура НБУ слугує фундаментом для формування його позитивного іміджу як прогресивного роботодавця.

Мотивація, лояльність і соціальні програми для персоналу. НБУ прагне бути привабливим роботодавцем не лише завдяки цікавим завданням, а й через турботу про добробут працівників. Для підвищення мотивації і лояльності персоналу в банку діють різноманітні програми заохочення. Окрім конкурентної заробітної плати, співробітники НБУ отримують розширений соцпакет та можливості професійного росту [33]. Зокрема, передбачено додаткове пенсійне забезпечення – власний недержавний пенсійний фонд НБУ, до якого роботодавець робить внески на користь працівників [33]. Це суттєвий бонус, що підвищує довгострокову лояльність, адже дає впевненість у майбутньому після завершення кар'єри. Також працівники центрального банку мають, як правило, добровільне медичне страхування, можливість користуватися оздоровчими програмами (санаторно-курортне лікування, спортивні заходи). В НБУ діє система нематеріальної мотивації: відзначення кращих працівників року, публічна подяка за видатні заслуги, нагородження відзнаками НБУ. Практикуються корпоративні заходи, що сприяють командному духу та взаєморозумінню (наприклад, святкування професійних свят, Дня банкіра, командні тренінги). Для згуртування колективу та підвищення залученості проводяться опитування задоволеності працею, за результатами яких впроваджуються поліпшення умов роботи.

Особливої уваги НБУ надає підтримці своїх співробітників у складні періоди. З 2022 року, в умовах воєнної агресії, банк розгорнув ініціативи підтримки працівників-ветеранів та мобілізованих. HR-служба здійснює комплекс заходів для

інтеграції ветеранів війни в корпоративну культуру та трудовий колектив [33]. Співробітникам, які вступили до лав ЗСУ або Територіальної оборони, гарантується збереження робочих місць та надання необхідної допомоги. Повернувшись до мирної праці, такі працівники отримують підтримку в перекваліфікації (за потреби) та психологічну допомогу. Ці заходи не лише виконують соціальні зобов'язання НБУ, а й підвищують довіру і лояльність колективу, демонструючи, що банк цінує кожного співробітника.

Як соціально відповідальний роботодавець, Національний банк також заохочує участь персоналу у соціальних та благодійних проєктах. Працівники НБУ залучаються до ініціатив з підвищення фінансової грамотності населення (реалізується загальнонаціональна програма фінансової обізнаності під егідою НБУ), волонтерських акцій допомоги армії та постраждалим від війни, екологічних заходів (наприклад, висадження дерев, еко-челенджів у офісі). Керівництво банку нерідко саме бере участь у благодійних подіях, подаючи приклад всьому колективу. Подібні програми згуртовують колектив навколо спільних цінностей, підвищують рівень залученості (*engagement*) і гордості співробітників за свою організацію.

Канали формування бренду роботодавця НБУ. Національний банк цілеспрямовано формує свій позитивний бренд роботодавця через різні канали комунікації та взаємодії з цільовою аудиторією (потенційними кандидатами, студентською молоддю, професійною спільнотою). Перший і основний канал – це офіційний кар'єрний портал НБУ на вебсайті банку, де публікуються актуальні вакансії, інформація про умови роботи, корпоративну культуру та переваги для співробітників [33]. На сторінці «Кар'єра» банк наголошує, що робота в НБУ дає унікальну можливість впливати на фінансову систему країни, та описує рівні можливості розвитку, комфортне робоче середовище й систему мотивації [33]. Також там розміщені правила внутрішнього трудового розпорядку і політики НБУ щодо доброчесності та запобігання корупції, що демонструє прозорість і відкритість організації для кандидатів. Окрім власного сайту, НБУ присутній на професійних мережах та платформах з пошуку роботи: зокрема, активно

використовуються офіційні сторінки банку в LinkedIn та Facebook для просування вакансій і бренду роботодавця. Через соціальні мережі НБУ поширює новини про успіхи колективу, історії працівників, що дозволяє «оживити» образ роботодавця та встановити емоційний зв'язок з аудиторією.

Важливим напрямом зміцнення бренду роботодавця є співпраця з закладами вищої освіти та залучення молодих талантів. НБУ реалізує програми стажування для студентів старших курсів та випускників профільних спеціальностей (економіка, фінанси, ІТ тощо). Щороку найкращі стажери отримують змогу приєднатися до команди НБУ: банк постійно вдосконалює процес стажування з урахуванням потреб і особливостей молодого покоління, розглядаючи це як внесок у підготовку майбутніх фахівців для фінансового сектора. Окрім традиційних стажувань, з 2018 року проводиться всеукраїнський студентський чемпіонат NBU University Challenge – командне змагання серед студентів економічних спеціальностей, в рамках якого молодь пропонує власні рішення з монетарної політики. Переможці і призери цього конкурсу отримують не лише цінний досвід, але й пропозиції пройти стажування чи долучитися до проектів НБУ, що є потужним стартом кар'єри в центральному банку. Такі ініціативи підвищують впізнаваність НБУ серед молоді, формують образ прогресивного роботодавця, відкритого до молодих талантів і інновацій.

Репутація НБУ як роботодавця зміцнюється також через участь у рейтингах та професійних заходах. Банк регулярно бере участь у дослідженнях кращих роботодавців (як згадано, був відзначений у рейтингу Randstad як провідний роботодавець фінансової сфери). НБУ також з'являється на щорічних ярмарках вакансій, днях кар'єри, які проводять провідні університети країни, де представники департаменту персоналу презентують можливості роботи у центральному банку та проводять майстер-класи. Банк співпрацює з освітніми програмами: його фахівці читають гостьові лекції студентам, беруть участь у журі конкурсів наукових робіт, запрошують студентів на екскурсії до свого навчального центру (музею грошей НБУ тощо). Активна присутність в інформаційному полі – публікації про кадрову політику, інтерв'ю з керівниками НБУ про корпоративну

культуру, кейс-стаді для бізнес-видань – все це формує позитивне сприйняття бренду роботодавця НБУ широкою аудиторією.

Отже, Національний банк України як роботодавець має потужний позитивний бренд, що базується на реальних практиках: ефективна HR-політика, привабливі умови праці, сильна корпоративна культура з чіткими цінностями, можливості розвитку і соціальні гарантії для персоналу. НБУ демонструє приклад сучасної державної установи, яка приділяє велику увагу своєму людському капіталу. Завдяки цьому центральний банк успішно притягує і утримує висококваліфіковані кадри, необхідні для виконання своєї місії, та підтримує репутацію одного з найкращих роботодавців у фінансовому секторі України.

2.2. Аналіз впливу корпоративної культури на процес рекрутингу, адаптації та утримання персоналу НБУ

Корпоративна культура Національного банку України (НБУ) – сукупність його цінностей, норм, стилю управління та внутрішніх комунікацій – відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи роботи з персоналом. Після 2014 року, в межах масштабної трансформації, НБУ цілеспрямовано перебудував свою корпоративну культуру з акцентом на відкритість, прозорість і інноваційність. Такі зміни стали важливим чинником успішності процесів рекрутингу, адаптації нових співробітників та довгострокового утримання кадрів у НБУ. У цьому розділі проаналізуємо, як оновлена корпоративна культура вплинула на зазначені HR-процеси, спираючись на дані та приклади з практики НБУ.

Вплив корпоративних цінностей на рекрутинг персоналу. Протягом докорінних реформ 2014–2015 років НБУ перейшов від застійної бюрократичної культури до сучасної, динамічної культури, що базується на прозорості та партнерстві. Це мало прямий ефект на привабливість НБУ як роботодавця. Раніше для державних установ були характерні закритість і консерватизм, інформаційні «розриви» між керівництвом і підлеглими, відсутність спільних цілей та небажання

співробітників ділитися інформацією. Внаслідок цього молоді талановиті фахівці не поспішали будувати кар'єру в таких організаціях. Після реформ НБУ одним із перших у державному секторі почав демонструвати відкритість – нове керівництво запровадило демократичні підходи в управлінні, власним прикладом заохочуючи вільний обмін інформацією. Було сформульовано нові корпоративні цінності банку, серед яких збалансованість рішень, інноваційність, відкритість до нового, соціальна відповідальність та швидка реакція на зміни. Такі орієнтири стали основою бренду роботодавця НБУ. Зокрема, центральний банк двічі здобував премію «HR-бренд Україна» – за кейси внутрішньої трансформації (2016 р., 1-е місце) та зміни культури організації (2017 р., 3-є місце). У 2019 році НБУ увійшов до топ-3 найкращих роботодавців фінансового сектору України за версією ЕУ (дослідження *Best Employer 2018*). Ці визнання підтверджують: оновлена корпоративна культура суттєво посилила імідж НБУ на ринку праці, полегшивши залучення кваліфікованих кадрів.

Нова корпоративна культура вплинула на сам підхід до рекрутингу в НБУ. По-перше, було запроваджено конкурентні відбори на всі рівні посад, навіть найвищі. Якщо раніше керівні призначення часто відбувалися кулуарно, то нині практикуються відкриті конкурси за участю кількох етапів інтерв'ю. Наприклад, у 2022 році проведено два конкурсні відбори на посади директорів департаментів (рівень В-1), а також додатково відбирали кандидатів на інші керівні вакансії за участю членів Правління НБУ. Залучення топ-менеджменту до фінальних співбесід дозволяє оцінити відповідність претендентів цінностям організації та корпоративній етиці. По-друге, НБУ розробив привабливу ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), адаптовану до різних цільових груп кандидатів. Оголошення про вакансії тепер акцентують не лише посадові обов'язки, а й місію банку, можливості розвитку та причетність до важливої справи – забезпечення фінансової стабільності країни. Такий підхід, орієнтований на місію та цінності, розширив пул претендентів: упродовж 2021 року НБУ отримав значно більше релевантних кандидатів, які поділяють корпоративні та професійні компетенції банку. По-третє, у практику відбору інтегровано оцінку культурного відповідника кандидата. На

співбесідах, окрім професійних навичок, увага приділяється *soft skills*, командній роботі, етичності, здатності діяти прозоро. Вимоги до кандидатів тепер містять блок «корпоративні компетенції», що відображають цінності НБУ. Кандидати проходять багатоетапний відбір, і тільки ті, хто розділяє принципи культури НБУ, успішно долають фінальні інтерв'ю. Такий акцент на цінностях під час найму сприяє тому, що нові працівники краще інтегруються і залишаються в колективі. Нарешті, НБУ автоматизував рекрутингові процеси: запроваджена сучасна система управління наймом «Автоматизація пошуку та відбору персоналу». Вона підвищила оперативність закриття вакансій і прозорість роботи з кандидатами, зменшила бюрократію. У результаті, навіть в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку, НБУ вдається успішно комплектувати штат. Протягом 2021 року на роботу до НБУ було прийнято 329 нових працівників, тоді як звільнено 311 осіб; ще 883 співробітники отримали внутрішні переведення на інші посади. У 2022 році, попри потрясіння воєнного часу, НБУ зміг працевлаштувати 207 нових працівників при 216 вибулих – баланс кадрового поповнення залишився позитивним, що свідчить про ефективність рекрутингової стратегії навіть у кризових умовах.

Таблиця 2.3 – Динаміка плинності кадрів НБУ (2019–2022 роки)

Рік	Рівень плинності персоналу, % (центральний апарат)
2019	5,7%
2021	3,9%
2022	3,5%

Джерело: [35]

Як видно з Таблиці 2.3, за останні роки НБУ досяг суттєвого зниження плинності кадрів. Якщо у 2019 році частка співробітників, що покинули банк, становила близько 5,7%, то у 2021 році вона зменшилася до 3,9%, а у 2022 – до 3,5%. Низький рівень плинності є опосередкованим показником успішності рекрутингу та адаптації: банк підбирає «своїх» людей, які залишаються надовго. Для порівняння, у період до реформ 2014 року офіційні дані про плинність не

публікувалися, але відомо, що в ході реструктуризації значна частка співробітників покинула НБУ через скорочення та невідповідність новим вимогам. Після очищення персонального складу і закріплення нових принципів культури ситуація стабілізувалася: тепер кадровий відтік переважно добровільний і незначний. Це означає, що корпоративна культура НБУ працює на утримання персоналу.

Вплив корпоративної культури на адаптацію нових співробітників. Одним з перших напрямів, куди НБУ спрямував зусилля після зміни культурної парадигми, стала система онбордингу – вводу в посаду та адаптації новачків. У минулі роки новоприйняті працівники часто залишалися наодинці з бюрократичною машиною: формальна стажування зводилася до ознайомлення з інструкціями, а справжньої підтримки не вистачало. З 2015 року, усвідомлюючи цінність людського капіталу, НБУ розробив комплексну програму адаптації, покликану з перших днів занурити працівника в культуру банку. По-перше, було запроваджено інститут наставництва. Досвідчених співробітників залучають як наставників для новачків, допомагаючи їм освоїтися на робочому місці та перейняти неписані норми організації. У 2017 році в НБУ вперше зібрався клуб наставників – спільнота менторів для обміну досвідом наставницької роботи. Наставників навчали коучинговим навичкам, ефективній передачі знань і ознайомлювали з їхньою роллю носіїв культури. По-друге, Департамент персоналу розробив стандартизовану програму введення в посаду. Нові працівники проходять орієнтаційні сесії, де їх знайомлять зі структурою та місією НБУ, ключовими процедурами, а головне – з корпоративними цінностями і стандартами поведінки. Обов'язковим є тренінг з Кодексу етики НБУ, щоб з перших днів задати етичний орієнтир. По-третє, у НБУ діють адаптаційні курси та інформаційні заходи для новачків. Практикуються зустрічі з керівництвом (наприклад, формат *«Board to Board-1»*, коли новопризначені керівники нижчого рівня особисто спілкуються з членами Правління). Для всіх категорій нових співробітників проводяться семінари та тренінги за програмою *«Welcome to NBU»*, де представники різних підрозділів презентують свою діяльність і роз'яснюють, як робота новачка пов'язана із

загальними цілями банку. Такий багатоаспектний підхід забезпечує набагато швидшу і комфортнішу адаптацію, ніж це було до реформ.

НБУ почав вимірювати задоволеність нових працівників процесом адаптації і отримав дуже високі оцінки. За даними внутрішніх опитувань, понад 96% новачків у 2021 році позитивно оцінили заходи з адаптації та підтримки, які вони отримали. Навіть у складному 2022 році цей показник залишався вище 93%. Практично всі нові співробітники відзначають, що відчують підтримку колективу та керівництва від самого початку роботи. Для порівняння, ще десять років тому подібний показник, вочевидь, був би значно нижчим через відсутність інституту наставництва та належних комунікацій. Фактично, адаптація перетворилася на сильну сторону НБУ як роботодавця: нові люди швидко входять у курс справ, розуміють культуру і залишаються працювати.

Таблиця 2.4. – Рівень задоволеності програмою адаптації серед нових працівників НБУ

Рік	Частка новачків, які високо оцінили адаптацію
2021	> 96%
2022	> 93%

Джерело: [35]

Як свідчать дані Таблиці 2.4, практично всі нові співробітники НБУ позитивно відгукуються про досвід входження в роботу. Настільки високий рівень задоволеності є прямим наслідком дружньої і продуманої корпоративної культури. Новачки відзначають індивідуальний підхід: закріплення наставника, доступність керівників для спілкування, атмосферу відкритості, взаємодопомоги та готовності колег підтримати. Всі ці елементи культури – партнерство, командність, прозорі комунікації – були закладені в результаті реформ і тепер приносять плоди у вигляді швидкої та ефективної адаптації персоналу. Таким чином, корпоративна культура НБУ створює середовище, де нові люди з першого дня відчують себе частиною великої команди та розділяють її цінності, що суттєво знижує ризик раннього звільнення.

Вплив корпоративної культури на утримання персоналу та лояльність. Сталий розвиток НБУ як організації значною мірою залежить від здатності утримувати компетентних працівників і підтримувати їх залученість. Реформована корпоративна культура НБУ стала важелем підвищення лояльності персоналу декількома шляхами. По-перше, через підвищення рівня внутрішніх комунікацій і довіри. За старої культури співробітники нерідко відчували себе «гвинтиками» без розуміння загальної місії, інформація циркулювала погано. Тепер же у банку створено єдиний інформаційний простір: діє система регулярних комунікацій (єдиний портал новин «Інфоцентр», корпоративна розсилка, внутрішні соціальні мережі). Керівництво на постійній основі зустрічається з трудовим колективом, звітує про досягнення і проблеми. Це ліквідувало бар'єри між керівниками і підлеглими, сприяло формуванню атмосфери довіри. Кожен працівник розуміє стратегічні цілі НБУ і свою роль у їх досягненні. У таких умовах зростає ідентифікація співробітників з організацією – люди відчують гордість за роботу в НБУ. За результатами дослідження корпоративної культури 2021 року, загальний рівень прихильності персоналу до НБУ становив 72%, а індекс лояльності – 66 (за стобальною шкалою). Тобто понад дві третини співробітників мають високий емоційний зв'язок з банком і готові рекомендувати його як роботодавця. До реформ такі опитування не проводилися, але можна припустити, що тодішній рівень залученості був значно нижчим. Тепер НБУ відстежує ці показники щорічно, визначаючи прогрес у розвитку культури. У 2017 році акцент вимірювання був на лідерстві та внутрішній взаємодії, у 2018 – на мотивації, і ці заміри лягли в основу подальших змін. Таким чином, культура постійного зворотного зв'язку та вдосконалення закріпилася, що саме по собі підвищує задоволеність працівників – вони бачать, що їхню думкучують.

По-друге, корпоративна культура НБУ підтримує утримання кадрів через можливості розвитку і визнання. В рамках трансформації були впроваджені програми кар'єрного росту: резерв кадрового потенціалу, «Школа внутрішніх тренерів», «Школа проєктних менеджерів» тощо. Співробітники, які прагнуть професійної реалізації, отримали шанси проявити себе у внутрішніх проєктах і

тренінгах. НБУ регулярно відзначає досягнення колективу: запроваджено систему щорічної оцінки результативності та компетенцій (*Performance Management System*), за результатами якої кращі працівники отримують заохочення. Культура визнання успіхів – один із принципів, на яких базується нова модель корпоративної культури НБУ. Відчуття справедливості та можливості кар'єрного зростання стимулюють працівників залишатися в організації надовше. Статистика внутрішніх переміщень це підтверджує: лише за 2021 рік було здійснено 883 переведення співробітників на інші посади всередині НБУ. Це означає, що замість звільнення і пошуку можливостей зовні майже чверть персоналу знайшла для себе нові ролі в середині банку, продовживши кар'єру в знайомому середовищі. Наведені раніше низькі показники плинності теж відображають міцність утримання: НБУ вдається втримати ключових фахівців, мінімізуючи втрати талановитих кадрів до конкурентів.

По-третє, важливим чинником лояльності стала залученість співробітників у корпоративне життя та спільноту. Нова культура заохочує горизонтальні зв'язки і неформальну взаємодію. У НБУ діють різноманітні корпоративні клуби за інтересами – наприклад, у 2021 році започатковано «Клуб ораторської майстерності» та «Клуб комунікацій», які мали великий попит і об'єднали сотні працівників. Співробітники різних підрозділів беруть участь у таких заходах, налагоджуючи особисті зв'язки та обмінюючись знаннями. Це формує культуру взаємопідтримки і дружній колектив, де робоча атмосфера комфортна. Крім того, НБУ розвиває корпоративне волонтерство та соціальні ініціативи. Банківська спільнота реалізує спільні благодійні проекти (збір книг для дитячих будинків «Бібліотека мрій», екологічні акції «Мій ековибір» тощо), причому тематику ініціатив обирають самі співробітники. У 2016–2017 роках корпоративне волонтерство лише зароджувалося, а станом на 2021 рік стали регулярними цілі цикли таких програм. Участь у спільно значущих справах підвищує командний дух і прив'язаність до організації: люди відчують себе єдиною «родиною» НБУ, яка не тільки працює, а й робить добрі справи. Це психологічно зміцнює бажання залишитися в цій команді.

Таблиця 2.5 – Показники залученості та лояльності персоналу НБУ (за результатами опитування 2021 р.)

Показник	Значення (2021)
Індекс організаційної прихильності	72%
Індекс лояльності співробітників	66 (зі 100)
Нагороди як роботодавцю	Топ-3 у фінансовому секторі (ЕУ 2018); HR-бренд (2016–2019)

Джерело: [32]

Вищенаведені цифри і факти підтверджують пряму залежність між трансформацією корпоративної культури та успішністю управління персоналом у НБУ. Завдяки новим цінностям – прозорості, партнерству, інноваційності – центральному банку вдалося сформувати позитивний бренд роботодавця, привабливий для талановитих фахівців.

Інструменти корпоративної культури, такі як наставництво, внутрішні комунікації, програми розвитку, забезпечили ефективну адаптацію нових кадрів і їхню швидку інтеграцію в команду. Внутрішня культура, орієнтована на визнання та залученість, підвищила задоволеність працівників працею в НБУ – про що свідчать високі індекси «щасливого працівника» та низька плинність. Порівняно з дореформеним періодом (до 2014 р.), нині спостерігається істотне зростання залученості персоналу і зниження рівня відтоку кадрів. Якщо раніше робота в НБУ сприймалася багатьма як просто стабільне місце, то тепер вона приваблює можливістю розвитку і причетності до прогресивної інституції. Реформа корпоративної культури дала подвійний ефект: НБУ не тільки отримав оновлений, мотивований колектив для реалізації своїх стратегічних завдань, а й заклав підґрунтя для довгострокового утримання цього колективу.

Таким чином, досвід НБУ наочно демонструє, що інвестиції у корпоративну культуру прямо окупуються через підвищення ефективності рекрутингу, успішну адаптацію новачків і зміцнення лояльності персоналу. Це забезпечує

інституції кадрову стійкість та готовність до викликів, що є критично важливим для центрального банку країни.

Таблиця 2.6 – Ключові суперечності в корпоративній культурі НБУ та їх можливі наслідки

Виявлена суперечність	Прояв у практиці НБУ	Потенційні наслідки для організації
Формальність процедур оцінювання	КРІ-фреймворк існує, але зворотний зв'язок часто поверхневий	Зниження мотивації персоналу, втрати довіри до оцінки
Вертикалізованість комунікації	Рішення ухвалюються керівництвом без реального залучення виконавців	Опір змінам, недостатня ініціативність працівників
Обмежена міждепартаментна координація	Взаємодія відбувається у форматі «запит-виконання», без міжфункціонального діалогу	Уповільнення реалізації крос-функціональних проєктів
Відсутність системної підтримки внутрішніх інновацій	Ідеї співробітників не мають інституційної підтримки	Втрата креативного потенціалу, стагнація розвитку культури
Нерозвиненість політики різноманіття та інклюзії	Відсутність декларацій чи заходів з D&I	Невідповідність сучасним HR-практикам, втрата іміджу
Перенавантаження middle-management	Керівники середньої ланки не отримують належної емоційної підтримки	Виснаження, вигорання, текучість персоналу

Джерело: узагальнено автором

Попри помітне зміцнення корпоративної культури НБУ внаслідок реформ, окремі внутрішні виклики та суперечності досі зберігаються й впливають на ефективність взаємодії персоналу. Насамперед, у структурі банку помітною залишається певна формалізація окремих процесів – зокрема, процедур оцінювання результативності, які не завжди супроводжуються якісним зворотним зв'язком. Це знижує реальну мотиваційну цінність таких інструментів. Також внутрішня комунікація, хоча й загалом покращилася, досі демонструє фрагментарність на міждепартаментному рівні: окремі функціональні блоки взаємодіють між собою більше як постачальники послуг, а не як рівноправні партнери в досягненні спільної мети. У результаті, координація між департаментами часто уповільнена, а горизонтальні ініціативи не завжди отримують належну підтримку.

Крім того, попри задекларовану відкритість до нових ідей, інституційно в НБУ відсутній чіткий механізм збору, оцінки та впровадження внутрішніх ініціатив

«знизу», що звужує можливості для прояву інноваційної активності співробітників. Частина працівників також вказує на нерівномірний розподіл емоційного навантаження: зокрема, менеджери середньої ланки нерідко поєднують стратегічні та адміністративні завдання без належної підтримки з боку вищого керівництва, що сприяє професійному вигоранню. Водночас у культурній політиці НБУ майже відсутні акценти на різноманітті й інклюзії – питання рівних можливостей, представництва вразливих категорій, гендерного балансу не фігурують ані в офіційних повідомленнях, ані в оприлюднених ініціативах. Усе це може свідчити про ще не до кінця реалізований потенціал культури відкритості.

Окрему увагу заслуговує і деяка суперечність між задекларованими принципами демократизації управління та фактичною централізованістю ухвалення рішень: попри практику внутрішніх опитувань і комунікацій, ключові управлінські рішення, за свідченням працівників, часто залишаються винятковою прерогативою вищого менеджменту. У сукупності ці аспекти свідчать про те, що навіть після реформ корпоративна культура НБУ потребує подальшого розвитку – зокрема, у напрямках посилення горизонтальних зв'язків, розширення участі працівників у стратегічних процесах, інституціалізації інноваційної активності та впровадження практик інклюзивності. Їх врахування дозволить не лише зберегти досягнутий рівень лояльності персоналу, але й поглибити реальну залученість колективу до внутрішніх трансформацій.

2.3. Напрями удосконалення корпоративної культури Національного банку України в контексті зміцнення бренду роботодавця

Попередній аналіз показав, що сучасна корпоративна культура Національного банку України (НБУ) має ряд проблемних аспектів, які стримують повну реалізацію потенціалу персоналу та послаблюють бренд НБУ як роботодавця. Зокрема, виявлено такі ключові виклики: недостатня комунікація між різними рівнями управління (внаслідок чого інформація та зворотній зв'язок циркулюють неефективно), недоліки в управлінській культурі (дефіцит сучасних

лідерських підходів, підтримки та коучингу з боку керівників) та ознаки емоційного вигорання персоналу (що посилюється високим стресом воєнного часу і великим навантаженням).

Для системного визначення напрямів покращення доцільно узагальнити поточний стан корпоративної культури НБУ за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.7.). Такий аналіз висвітлює сильні та слабкі сторони внутрішньої культури, а також можливості та загрози, що впливають на її розвиток у контексті бренду роботодавця.

Таблиця 2.7. □ SWOT-аналіз корпоративної культури НБУ

Сильні сторони (Strengths) • Висока місія та суспільна значущість роботи. • Стабільність зайнятості, низька плинність кадрів (~3,5% у 2022 р.). • Активне корпоративне волонтерство та допомога військовим. • Зростаюча репутація: відзнаки HR-бренду, участь у рейтингах роботодавців.	Слабкі сторони (Weaknesses) • Недостатня міжрівнева комунікація. • Потреба в розвитку управлінської культури. • Ознаки емоційного вигорання персоналу. • Стимування ініціатив через бюрократичність.
Можливості (Opportunities) • Реалізація стратегії НБУ з акцентом на ESG та людський капітал. • Залучення молоді та ветеранів через стажування. • Розвиток внутрішнього підприємництва та інновацій. • Гнучкі формати роботи та підтримка work-life балансу.	Загрози (Threats) • Конкуренція за таланти з боку приватного сектору. • Погіршення добробуту персоналу без підтримки. • Старіння кадрів при нестачі молодих спеціалістів. • Тривалий воєнний стан і ризик «кризової втоми».

Джерело: створено автором

Як видно з аналізу, корпоративна культура НБУ має вагомі переваги – високу місію, стабільний колектив, соціальну активність – але водночас стикається з низкою викликів, зокрема в комунікації, стилях управління та зниженні психологічної витривалості персоналу. Зовнішнє середовище також чинить тиск – конкуренція за кадри, воєнна нестабільність, демографічні зміни. Це обумовлює необхідність системних змін, спрямованих на зміцнення внутрішньої культури як основи привабливого HR-бренду.

В умовах підвищеної конкуренції за кваліфіковані кадри та викликів воєнного часу, НБУ стикається з обмеженою здатністю підтримувати високий рівень внутрішньої згуртованості, управлінської ефективності та залучення молодих талантів. Це проявляється у слабкій комунікації між рівнями, недостатньому розвитку лідерських якостей у менеджменту, частих ознаках вигорання персоналу та низькій зовнішній видимості HR-бренду як сучасного і привабливого.

На основі виявлених проблем пропонуються такі стратегічні цілі: покращити якість комунікації між рівнями управління, забезпечити зворотній зв'язок та прозорість; розвинути сучасну модель лідерства, орієнтовану на підтримку, коучинг і довіру; підвищити рівень добробуту працівників та зменшити ризики вигорання; підсилити HR-бренд НБУ через інструменти EVP, програми залучення молоді, розвиток корпоративного іміджу.

Пропонується реалізувати комплекс заходів у таких напрямках:

1. Аудит комунікацій, запуск регулярних town-hall, платформи для анонімного Q&A;
2. Впровадження Академії лідерства НБУ з фокусом на коучинг, емоційний інтелект, кризове управління;
3. Регулярні one-on-one зустрічі, наставництво, підтримка добробуту через психологічну службу та work-life програми;
4. Публічне просування результатів у зовнішніх HR-рейтингах, соціальних мережах, через амбасадорів бренду.

Запропоновані зміни дозволять: підвищити рівень довіри до керівництва та залученості персоналу; зменшити рівень стресу та покращити емоційний клімат в організації; підвищити престиж НБУ серед молоді, фахівців та кандидатів як роботодавця, що інвестує у розвиток людей; підкріпити бренд НБУ як сучасної, інноваційної, етичної установи через сталі інструменти HR-маркетингу.

Таким чином, трансформація корпоративної культури через системні дії у сфері лідерства, комунікації та підтримки персоналу створює не лише внутрішній

ефект, але й безпосередньо формує зовнішній образ НБУ як роботодавця нового покоління.

Для подолання виявлених у SWOT-аналізі викликів та досягнення сформульованих цілей необхідно запровадити комплексний підхід до трансформації корпоративної культури НБУ. Він має включати чітке ціннісне позиціонування організації як роботодавця, розширення каналів комунікації з цільовими групами, залучення внутрішніх амбасадорів та впровадження лідерських практик. Нижче подано обґрунтовані рішення і передбачувані ефекти їх реалізації.

1. Формування EVP (Employee Value Proposition).

Це цілісна пропозиція цінності, яку НБУ надає своїм працівникам. Вона має включати:

- національну місію та соціальну значущість роботи;
- стабільність та підтримку персоналу у кризовий час;
- можливості розвитку та зростання (академія лідерства, внутрішнє наставництво);
- інноваційні проєкти загальнодержавного рівня;
- гнучкі формати роботи та well-being підтримку.

2. Комунікаційна платформа бренду роботодавця. Передбачає створення окремого онлайн-ресурсу з інформацією про кар'єру в НБУ: історії працівників, огляди департаментів, відео-екскурсії, фотоофіси, форма подачі CV. Вміст поширюється через канали DOU, Happy Monday, Work.ua, соцмережі.

3. Програма внутрішніх амбасадорів бренду. До програми долучаються працівники, які проходять коротке навчання з публічної комунікації. Вони беруть участь у заходах для молоді, комунікують цінності НБУ у соціальних мережах, зокрема через LinkedIn, Instagram, YouTube.

4. Освітні та кар'єрні проєкти для залучення молоді. Зокрема: кейс-чемпіонати, освітні партнерства з університетами, стажування, job shadowing. Практика mentor-mentee включає молодь, яка прагне отримати досвід у державному фінансовому секторі.

5. Відкрита внутрішня комунікація. Передбачає регулярні town-hall зустрічі, запуск Q&A-порталу, відеозвернення керівництва, щотижневі дайджести. Це створює довіру до керівництва, демонструє прозорість та сприяє залученості.

Таблиця 2.8. □ Дорожня карта реалізації змін корпоративної культури НБУ (2025–2027)

Період	Основні заходи	Очікувані результати
2025 (0–12 міс)	– Формування EVP. – Аудит внутрішніх комунікацій. – Запуск внутрішнього Q&A-порталу. – Відеозвернення керівництва. – Початок набору амбасадорів бренду.	– Перші зміни у прозорості. – Формування базового образу бренду. – Підвищення довіри всередині.
2026 (1–2 роки)	– Старт Академії лідерства. – Проведення стажувань для молоді. – Програма «банк ідей». – Перші рейтинги/звіти по індексу залученості.	– Підвищення активності персоналу. – Впізнаваність НБУ серед молоді. – Позитивна динаміка у відгуках.
2027 (2–3 роки)	– Міжнародні відзнаки (Top Employer, Investors in People). – Масштабування комунікацій. – Наступний виток трансформацій у HR-стратегії.	– HR-бренд закріплений на національному рівні. – Покращене зовнішнє сприйняття. – Стала культура інновацій.

Джерело: створено автором

Етап 1. Формування основ трансформації корпоративної культури НБУ (2025)

Перший рік реалізації змін має на меті створити базу для подальшої трансформації, зосереджену на підвищенні прозорості управлінської комунікації, формуванні єдиного ціннісного наративу та зміцненні зв'язку з брендом роботодавця НБУ. На цьому етапі критично важливим є розроблення Employee Value Proposition (EVP) – комплексної пропозиції цінності для працівника, яка відображає специфіку роботи в НБУ та формує фундамент для зовнішнього позиціонування інституції на ринку праці.

Формування EVP передбачає попередній аудит мотиваційних чинників персоналу шляхом опитувань та фокус-груп, а також аналітичне опрацювання поточних практик HR-комунікацій. На основі зібраних даних створюється чіткий набір тез, які презентують НБУ як роботодавця, що цінує професійність, суспільну значущість, стабільність і розвиток.

Паралельно розпочинається аудит внутрішніх каналів комунікації для виявлення прогалин у зворотному зв'язку та інформуванні персоналу. Результати аналізу ляжуть в основу розробки політики внутрішньої комунікації з акцентом на прозорість, регулярність та доступність інформації.

Одним із інструментів реалізації нових підходів стане запуск онлайн-платформи для зворотного зв'язку з керівництвом – Q&A-порталу, який дозволяє анонімно ставити питання та отримувати публічні відповіді. Цей ресурс сприятиме зниженню ієрархічного бар'єру та формуванню культури відкритого діалогу.

Водночас починається активне впровадження візуальних елементів управлінської комунікації – регулярних відеозвернень від Голови НБУ та керівників підрозділів, які поширюються через внутрішні цифрові канали. Це дозволяє персоніфікувати процеси управління та підвищити відчуття залученості працівників у життя організації.

Першим кроком у побудові HR-бренду через людський капітал стане також створення ініціативи внутрішніх амбасадорів. Обрані представники персоналу – лідери думок з різних департаментів – отримують комунікаційне навчання та починають репрезентувати досвід роботи в НБУ як на внутрішньому рівні, так і під час зовнішніх кар'єрних подій, виступів і цифрових кампаній.

Очікуваним результатом першого етапу є поява чітко артикульованого EVP, налагодження ефективних каналів зворотного зв'язку, формування першої хвилі культурних змін через амбасадорів та початок зовнішньої комунікації про переваги НБУ як роботодавця. У сукупності ці заходи створюють передумови для покращення внутрішнього клімату та зміцнення привабливості інституції серед молоді, кандидатів і галузевих фахівців.

Етап 2. Інституціоналізація змін і розвиток лідерського потенціалу (2026–2027)

У середньостроковій перспективі ключовим завданням стає формування нової управлінської парадигми через розвиток лідерських компетенцій, впровадження інституту наставництва, закріплення культурних змін у процедурах та щоденній практиці роботи. Цей етап має закріпити основи довіри, взаємної

підтримки та мотиваційного лідерства як невід'ємних характеристик організаційного середовища.

Першим важливим кроком у цьому напрямі є запуск Академії лідерства НБУ – програми системної підготовки менеджерів на основі сучасних підходів до командного управління, емоційного інтелекту, адаптації до змін і коучингу. Академія орієнтована як на новопризначених керівників, так і на досвідчених управлінців, які прагнуть оновити свої підходи до взаємодії з персоналом. Програма передбачає поєднання теоретичних модулів із практичними кейсами, рольовими тренінгами та менторською підтримкою. Завдяки цьому формується критична маса лідерів, які здатні бути носіями цінностей культури підтримки та розвитку.

У рамках підвищення організаційної згуртованості також впроваджується програма наставництва, в межах якої досвідчені працівники підтримують професійну адаптацію нових колег. Такий інструмент сприяє передачі корпоративних знань, зменшенню «бар'єру входу» для молоді та посиленню внутрішньої мобільності.

Особливу роль на цьому етапі відіграє консолідація культурних змін через ІТ-інструменти. Запроваджується платформа «Банк ідей» – цифрове середовище для генерації ініціатив, яке дозволяє працівникам ділитися інноваційними пропозиціями, брати участь у їх обговоренні та спостерігати за реалізацією відібраних рішень. Це підсилює відчуття причетності до управління організацією та сприяє формуванню культури довіри до внутрішніх процесів.

Також важливим є введення періодичних опитувань корпоративного клімату, що охоплюють індекси залученості, довіри до керівництва, психологічного добробуту тощо. Такі заміри дозволяють об'єктивно оцінювати динаміку змін, ідентифікувати проблемні зони та коригувати управлінські стратегії на основі емпіричних даних.

На завершення другого етапу НБУ має сформувати стійку внутрішню екосистему, в якій взаємодія базується на довірі, а управлінська функція виконується в дусі партнерства. У зовнішньому вимірі бренд роботодавця набуває

нового рівня репутаційного капіталу завдяки демонстрації реальних зрушень у сфері людського розвитку, що знаходить відображення у публічних комунікаціях, HR-звітах та зовнішніх рейтингах роботодавців.

Етап 3. Стратегічна інтеграція культури і міжнародне позиціонування (2028–2029)

На завершальному етапі трансформації головним завданням стає закріплення досягнутих змін у стратегічному управлінні, кадровій політиці та організаційній ідентичності НБУ. Йдеться не лише про підтримку нових підходів до комунікації, лідерства та залученості, а про їх інтеграцію в усі ключові бізнес-процеси як незмінну частину організаційної моделі.

Одним із ключових напрямів цього етапу є повне вбудовування цінностей корпоративної культури у систему HR-процедур: добір персоналу, адаптацію, оцінювання результатів, управління талантами. Зокрема, проводиться перегляд профілів компетентностей, у які включаються поведінкові індикатори, пов'язані з довірою, етичністю, інноваційністю та орієнтацією на розвиток. У процедурі оцінювання результатів роботи (performance review) з'являються критерії культурної відповідності та лідерської ефективності.

Паралельно НБУ формалізує функцію управління змінами – створюється окремий підрозділ або функціональна команда Change Management, яка супроводжує всі масштабні ініціативи трансформації, відповідає за комунікацію змін, підтримку команд і моніторинг впровадження. Це дозволяє швидше адаптуватися до нових викликів, уникати опору та зберігати стійкість організації у періоди турбулентності.

Також важливо забезпечити зовнішнє визнання досягнень у сфері управління персоналом. НБУ ініціює участь у міжнародних рейтингах та сертифікаційних програмах, таких як Investors in People або Top Employer, що підтверджують відповідність світовим стандартам HR-практик. Це не лише покращує імідж, але й відкриває нові можливості для залучення висококваліфікованих кадрів, особливо молоді, яка орієнтована на прозорість, інновації та соціальну відповідальність роботодавця.

Підсумовуючи, третій етап формує завершене стратегічне позиціонування НБУ як сучасного, прогресивного та людиноцентричного роботодавця. Культура стає самопідтримуваною системою: її носіями є не окремі ентузіасти, а вся організація в цілому. Це дозволяє не лише утримувати таланти, а й посилює конкурентну позицію НБУ у глобальному професійному середовищі.

Висновки до розділу 2

Розвиток корпоративної культури НБУ вийшов на передній план як стратегічне завдання, тісно пов'язане зі зміцненням бренду роботодавця та загальною ефективністю інституції. Проаналізувавши наявні виклики (комунікаційні розриви, потребу в нових управлінських підходах, фактори вигорання тощо) та врахувавши найкращий міжнародний досвід, визначено комплекс ключових напрямів удосконалення культури: побудова прозорої системи внутрішніх комунікацій, розвиток лідерства і наставництва, стимулювання внутрішніх інновацій, впровадження гнучких режимів роботи і практик підтримки добробуту, інтеграція ESG-принципів та зміцнення організаційної стійкості. Застосування цих заходів у сукупності створить в НБУ середовище, де співробітники відчують залученість, підтримку та гордість за свою організацію.

Як наголошується у Річному звіті НБУ, корпоративна культура є одним із ключових елементів підтримки єдності та ефективності роботи навіть у складні часи. Отже, інвестиції у її покращення – це інвестиції у довгострокову спроможність Національного банку виконувати свій мандат на високому рівні. Зміцнення цінностей, взаємопідтримки та спільної мети всередині колективу напряду сприяє стабільності процесів і результатів діяльності. У контексті бренду роботодавця сильна культура означає, що працівники стають *ambassadepami* НБУ на ринку праці – позитивні відгуки поширюються, підвищуючи привабливість для нових талантів. Навпаки, слабка культура може звести нанівець зусилля з зовнішнього PR: якщо в середовищі фахівців відомо про вигорання чи погане керівництво, найкращі кадри оминатимуть таку організацію.

Запропоновані у розділі 2.3 напрями та заходи формують цілісну програму культурної трансформації НБУ. Її реалізація вимагатиме підтримки на найвищому рівні керівництва, залучення самих працівників до процесу змін, а також часу для закріплення нових норм і цінностей. Проте віддача від цих зусиль буде значною. У підсумку Національний банк отримає не лише більш задоволений і ефективний персонал, а й підвищить свій авторитет як сучасний, надійний та прогресивний роботодавець. Це особливо важливо в публічному секторі, де державні установи мають демонструвати приклад лідерства у впровадженні найкращих практик управління персоналом. Створення сильної корпоративної культури в НБУ зміцнить довіру суспільства до центрального банку та забезпечить сталий розвиток його людського капіталу, що є запорукою успіху організації у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження ми дійшли таких висновків:

1. Корпоративна культура організації є комплексним соціально-організаційним явищем, яке визначає характер внутрішніх взаємодій, цінностей, норм поведінки та управлінських практик. Вона формує мікроклімат колективу, впливає на ставлення до змін, продуктивність та рівень лояльності персоналу. У сучасному організаційному середовищі корпоративна культура стає не лише фоном діяльності, а й інструментом досягнення стратегічних цілей.

Вона виконує низку критично важливих функцій – об'єднує персонал навколо спільної мети, створює умови для ефективної комунікації, адаптує працівників до організаційних норм та знижує невизначеність у періоди змін. Особливо важливо, що вона впливає на імідж організації як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Її наявність чи відсутність напряму корелює з показниками залученості, плинності кадрів та ефективності управління.

В умовах державного сектору, де обмеженість ресурсів часто поєднується з високими очікуваннями громадськості, сильна корпоративна культура забезпечує довіру, стабільність і стійкість до зовнішніх викликів. Вона сприяє трансляції цінностей публічного служіння, формує етичні стандарти поведінки й допомагає організації утримувати фокус на довгостроковій суспільній місії. У Національному банку України вона відіграє роль базового інструменту управління персоналом і зміцнення легітимності регулятора.

2. Формування бренду роботодавця є важливою складовою сучасної HR-стратегії, що передбачає створення привабливого образу організації як місця праці. Сьогоднішній конкурентний ринок праці вимагає від компаній не лише привабливих умов, а й репутаційної цінності, і саме тут ключову роль відіграє бренд роботодавця. Він має бути цілісним і відповідати очікуванням як внутрішньої, так і зовнішньої аудиторії.

До основних механізмів формування бренду роботодавця належать розробка EVP (ціннісної пропозиції для працівників), активна присутність на кар'єрних

платформах, налагоджена система адаптації, прозорість комунікацій і управління, а також розвиток внутрішніх амбасадорів бренду. Важливим чинником є внутрішній клімат, який передається потенційним кандидатам через канали особистих контактів, соціальні мережі й репутаційні індикатори.

У публічному секторі ці механізми потребують адаптації до контексту державного управління, де додаткову вагу мають етичність, соціальна місія та стабільність. Сильний бренд роботодавця у сфері держслужби дозволяє залучати молодь, ветеранів, висококваліфікованих спеціалістів, що прагнуть стабільності, впливу на державні процеси та професійного розвитку. Він також є ключем до зниження плинності та зростання залученості.

3. Національний банк України продемонстрував комплексний підхід до формування корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність, стабільність та високу місію. Разом із тим, проведений аналіз показав наявність низки викликів, які перешкоджають повній реалізації цього потенціалу. Зокрема, виявлено обмежену ефективність вертикальних комунікацій, недостатню управлінську підтримку, ознаки емоційного виснаження персоналу та певну інерційність організаційної структури.

Водночас НБУ має значний потенціал для покращення ситуації, зокрема через розвиток гнучких форматів роботи, активізацію внутрішнього підприємництва та реалізацію ESG-стратегії. Важливу роль відіграють соціальні програми для ветеранів, ініціативи з різноманіття та залучення молодих спеціалістів. У контексті бренду роботодавця позитивним фактором є зростання зовнішньої репутації, участь у рейтингах та визнання HR-практик.

Практика НБУ демонструє, що сильна корпоративна культура, за умови її гнучкої адаптації до викликів часу, може стати фундаментом для підвищення ефективності персоналу, зміцнення внутрішнього лідерства та репутаційної привабливості установи. Це відкриває шлях до трансформації організації в сучасного державного роботодавця нового покоління, здатного ефективно конкурувати на ринку праці.

4. В умовах виявлених проблемних аспектів корпоративної культури, було запропоновано низку практичних заходів, які спрямовані на її системне вдосконалення. До ключових напрямів трансформації увійшли розвиток управлінської культури через створення Академії лідерства, покращення внутрішньої комунікації, впровадження регулярного зворотного зв'язку та розвиток горизонтальної взаємодії між підрозділами. Такі кроки сприятимуть формуванню довіри, залученості та підвищенню задоволеності працівників.

Окрему увагу приділено формуванню підтримувального середовища: через програми психологічної допомоги, практики регулярних one-on-one зустрічей, розвиток гнучкого графіку роботи та ініціатив із добробуту персоналу. Усі ці заходи структуровано у вигляді дорожньої карти, що охоплює коротко-, середньо- та довгострокову перспективу реалізації змін. Такий підхід дозволяє не лише запровадити нові практики, а й забезпечити сталість трансформацій.

Реалізація вищезазначених ініціатив матиме комплексний ефект: з одного боку, підвищить ефективність внутрішньої організації праці, а з іншого – значно посилить бренд НБУ як роботодавця, який дбає про розвиток, підтримку і визнання своїх працівників. Це дозволить залучати молодь, утримувати талановитих фахівців і формувати позитивний імідж установи на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Модель організаційної культури за Едгаром Шейном [Електронний ресурс] // Talent Management. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/>. (дата звернення: 01.05.2025).
2. Організаційна культура: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] // Репозитарій КНЕУ. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d36b92f9-367c-484d-8ec7-25ac5253dba0/content>. (дата звернення: 01.05.2025).
3. Модель рівнів культури за Едгаром Х. Шейном [Електронний ресурс] // Hyperkulturell. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hyperkulturell.de/%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F-%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8-%D0%B5%D0%B4%D0%B3%D0%B0%D1%80-%D1%85-%D1%88%D0%B5%D0%B9%D0%BD/>. (дата звернення: 04.05.2025).
4. Чотири типи організаційної культури за Камероном і Квінном [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D1%82%D1%8B%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%B0_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B_%D0%BF%D0%BE_%D0%9A%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%83_%D0%B8_%D0%9A%D1%83%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D1%83. (дата звернення: 04.05.2025).
5. Дослідження організаційної культури: практичні аспекти [Електронний ресурс] // Репозитарій ЗП. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f88c0dc2-1e19-4dd3-984b-b0bdb4c04592/content>. (дата звернення: 07.05.2025).

6. Самойленко Г. Як робота над HR-брендом впливає на вибір персоналу? [Електронний ресурс] / Г. Самойленко, К. Павлов // ONLINE PERSONAL. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://itrecruiting.ru/vliyanie-hr-brenda-kompanii-na-podbor-personala-primery-silnyx-islabyx-statistika-vliyaniya-i-byudzhety-na-razvitie-hr-brenda/>. (дата звернення: 07.05.2025).
7. Метрики оцінювання корпоративної культури [Електронний ресурс] // Pritula Academy. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukr.pritula.academy/tpost/57glytyb21-metriki-otsnyuvannya-korporativno-kultur>. (дата звернення: 07.05.2025).
8. Організаційна культура: основи та принципи [Електронний ресурс] // PPT-Online. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://ppt-online.org/472405>. (дата звернення: 07.05.2025).
9. Що таке брендинг: визначення, стратегії та приклади [Електронний ресурс] // SendPulse. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://sendpulse.ua/blog/what-is-branding>. (дата звернення: 08.05.2025).
10. Безручко, П. Бренд компанії как работодателя [Текст] / П. Безручко // The Human Resources Times Magazine – 2014. – № 9. – Режим доступу: https://duikt.edu.ua/uploads/1_420_36582507.pdf (дата звернення: 08.05.2025).
11. Understanding Employer Branding [Електронний ресурс] // Built in Beta. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://builtin.com/employer-branding>. (дата звернення: (дата звернення: 08.05.2025)).
12. The Importance of Employer Branding [Електронний ресурс] // Social Seeder. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://goo.su/uPn>. (дата звернення: 12.05.2025).
13. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства // Економічні науки. 2019
14. Reinhart C. The Relationship Between Marketing & Human Resources [Електронний ресурс] / Colleen Reinhart // Chron. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-humanresources-10287.html>. (дата звернення: 12.05.2025).

15. Miira. Why HR and marketing should work together [Електронний ресурс] / Miira // TalentAdore. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://talentadore.com/why-hr-and-marketing-should-work-together/>. (дата звернення: 12.05.2025).

16. Михайлова А. HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен [Електронний ресурс] / Анна Михайлова // Hurma. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vinpotriben/>. (дата звернення: 12.05.2025).

17. Gratton L. Rise of Employer Brand Research / Lynda Gratton. // Hot Spots Movement. – 2013. 35с.

18. Colombo E. Why Marketing and HR need to work together on the employer branding strategy [Електронний ресурс] / Estela Vazquez Colombo // Blu Ivy Group. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://bluivygroup.com/why-marketing-and-hr-need-to-work-together-on-theemployer-branding-strategy/>. (дата звернення: 12.05.2025).

19. Thatcher M. HR and Marketing: Bringing Both Together for Better Business [Електронний ресурс] / MIke Thatcher // Business 2 community. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.coursehero.com/file/132034956/HRM5090-Unit-2-Dicussion-1pdf/?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 15.05.2025).

20. Plomion B. How Marketing And HR Can (And Should) Work Together [Електронний ресурс] / Ben Plomion // Forbes. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/11/26/howmarketing-and-hr-can-and-should-work-together/?sh=28ddd3611758>. (дата звернення: 15.05.2025).

21. Bieda M. HR Marketing [Електронний ресурс] / Monika Bieda // Wiedza HR. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://pl.softgarden.io/resources/glossary/hr-marketing/>. (дата звернення: 15.05.2025).

22. Lipman A. The Relationship Between Marketing & Human Resources [Електронний ресурс] / Ashley Lipman // Teamgate. – 2019. – Режим доступу до

ресурсу: <https://www.teamgate.com/blog/marketing-and-human-resourcesrelationship/>.
(дата звернення: 15.05.2025).

23. DelphiSoftware: inspiredbyinnovations [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.udelphi.com/>. (дата звернення: 20.05.2025).

24. Річний звіт Національного банку України за 2022 рік – Ціль 12 «Найкращий роботодавець» (с.158–161).

25. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік – розділ «Корпоративна культура та підтримка працівників» (с.159–161).

26. Оновлена Стратегія НБУ: підвищення ефективності в умовах мінливого сьогодення. Ціль 5 «Ефективний центральний банк», заходи з розвитку людського капіталу та ESG. 2025.

27. Офіційний сайт НБУ. Вакансія – Начальник Управління розвитку корпоративної культури та лідерства. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/hr/vacancy>. (дата звернення: 20.05.2025).

28. Вплив корпоративної культури на вигорання співробітників: дані про причини вигорання та рекомендації щодо запобігання [Електронний ресурс] // HURMA – HR-аналітика. – Режим доступу: <https://hurma.work/ua/blog/vpliv-korporatyvnoi-kultury-na-vyhorannia/>. (дата звернення: 24.05.2025).

29. ECB staff survey shows deteriorating mental health [Електронний ресурс] // Central Banking. – 2024. – Режим доступу: <https://www.centralbanking.com/central-banks/7955227/ecb-staff-survey-shows-deteriorating-mental-health>. (дата звернення: 24.07.2025).

30. ECB extends work from home policy even as others reverse course [Електронний ресурс] // MarketScreener / Reuters. – 2025. – Режим доступу: <https://www.marketscreener.com/news/latest/ECB-extends-work-from-home-policy-even-as-others-reverse-course-RNS-46705988/>. (дата звернення: 24.05.2025).

31. Sustainability & social responsibility [Електронний ресурс] // Bank for International Settlements. – 2022. – Режим доступу: <https://www.bis.org/about/sustainability.htm>. (дата звернення: 01.06.2025).

32. Diversity and inclusion [Електронний ресурс] // European Central Bank. – 2021. – Режим доступу: <https://www.ecb.europa.eu/careers/diversity/html/index.en.html>. (дата звернення: 01.06.2025).

33. Інші публічні джерела та внутрішні матеріали Національного банку України: інформація про волонтерські проекти, гендерний склад персоналу. – Внутрішня документація НБУ. – 2024.

34. Національний банк України. Кар'єра [Електронний ресурс] // Офіційний сайт НБУ. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/hr>. (дата звернення: 01.06.2025).

35. Презентовано Візію, Місію та Цінності Національного банку [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prezentovano-viziyyu-misiyu-ta-tsinnosti-natsionalnogo-banku>. (дата звернення: 02.06.2025).

36. Аналітична стаття про персонал НБУ: чисельність і структура [Електронний ресурс] // Мінфін. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/01/nbu-staff-structure/>. (дата звернення: 02.06.2025).

37. Borysenko R. HR-трансформація в Національному банку України: презентація [Електронний ресурс] / Roman Borysenko. – 2016. – Презентація PowerPoint. – Внутрішній документ НБУ.