

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Аналіз управління кар'єрою персоналу на підприємстві»

Виконав: студент 4 курсу, групи БА-41

Спеціальність: 073 «Менеджмент»



Даніїл БОРЗОВ

Керівник: к.е.н., доц. Вікторія ЛУНЬОВА



Рецензент: фінансовий директор

ТОВ СП «Катріфарм»



Катерина БАБИНЕЦЬ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

 **Вікторія ТРЕТЯК**

підпис

«16» вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Борзова Даніїла

1. Тема роботи: «Аналіз управління кар'єрою персоналу на підприємстві»

Керівник роботи: Вікторія ЛУНЬОВА, к.е.н., доцент

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Теоретико-методичні основи управління кар'єрою персоналу.

1. Сутність та особливості управління кар'єрою в банківській сфері.
2. Методи та інструменти планування кар'єри банківських працівників.
3. Міжнародний досвід управління кар'єрним розвитком банківського персоналу.

4. Сучасні технології та тренди в управлінні кар'єрою персоналу.
5. Дослідження системи управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»
6. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»
7. Оцінка діючої системи управління персоналом та кар'єрного розвитку.
8. Аналіз ефективності програм навчання та розвитку працівників банку.
9. Діагностика проблем та перспектив розвитку системи управління кар'єрою.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури.
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування.

6. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент

Даніїл БОРЗОВ



підпис

Керівник роботи

Вікторія ЛУНЬОВА



підпис

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1	Сутність та особливості управління кар'єрою в банківській сфері.....	8
1.2	Методи та інструменти планування кар'єри банківських працівників.....	15
1.3	Міжнародний досвід управління кар'єрним розвитком банківського персоналу.....	22
1.4	Сучасні технології та тренди в управлінні кар'єрою персоналу.....	26
1.5	Висновки за розділом 1.....	35
РОЗДІЛ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	37
2.1	Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	37
2.2	Оцінка діючої системи управління персоналом та кар'єрного розвитку.....	44
2.3	Аналіз ефективності програм навчання та розвитку працівників банку.....	52
2.4	Діагностика проблем та перспектив розвитку системи управління кар'єрою.....	60
2.5	Висновки за розділом 2.....	70
ВИСНОВКИ.....		72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		76

ВСТУП

Управління кар'єрою персоналу в банківському секторі зумовлена стрімкою трансформацією фінансової галузі під впливом цифровізації та технологічних інновацій. В умовах четвертої промислової революції банківські установи стикаються з необхідністю розвитку принципово нових компетенцій персоналу, перебудови традиційних моделей кар'єрного зростання та впровадження інноваційних підходів до управління талантами. Цифрова трансформація банківського сектору призводить до появи нових професійних ролей та радикальної зміни вимог до кваліфікації працівників, що вимагає системного перегляду підходів до управління кар'єрним розвитком персоналу.

Сучасні банки функціонують в умовах підвищеної конкуренції на ринку праці та зростаючої мобільності висококваліфікованих фахівців. Здатність банківської установи створювати привабливі можливості для кар'єрного розвитку та забезпечувати ефективне управління талантами стає ключовим фактором її конкурентоспроможності. Особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій в процеси управління кар'єрою, включаючи використання штучного інтелекту для оцінки потенціалу співробітників, створення цифрових платформ для управління розвитком персоналу та застосування предиктивної аналітики в плануванні кар'єрних траєкторій.

В контексті українського банківського сектору питання вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу набуває додаткової актуальності з огляду на необхідність підвищення ефективності діяльності банків та забезпечення їх стійкого розвитку. АТ КБ «ПриватБанк», як найбільший банк України, демонструє приклад системного підходу до управління кар'єрним розвитком персоналу, що робить дослідження його практик та досвіду особливо цінним для розвитку теорії та практики управління людськими ресурсами в банківській сфері.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що ефективність системи управління кар'єрою персоналу в банківській сфері безпосередньо залежить від рівня інтеграції інноваційних технологій у процеси кар'єрного розвитку та створення цифрової екосистеми управління талантами.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу в банківській сфері на основі впровадження інноваційних технологій та передових практик управління людськими ресурсами.

Завдання роботи:

1. Дослідити теоретичні основи та особливості управління кар'єрою в банківській сфері
2. Проаналізувати методи та інструменти планування кар'єри банківських працівників
3. Вивчити міжнародний досвід управління кар'єрним розвитком банківського персоналу
4. Дослідити сучасні технології та тренди в управлінні кар'єрою персоналу
5. Провести аналіз діючої системи управління персоналом та кар'єрного розвитку в АТ КБ «ПриватБанк»
6. Оцінити ефективність програм навчання та розвитку працівників банку
7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу

Об'єкт дослідження - процес управління кар'єрою персоналу в банківській сфері.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці комплексного підходу до цифрової трансформації системи управління кар'єрою банківського персоналу, який базується на інтеграції інноваційних технологій та передових практик управління талантами.

Практичне значення роботи визначається можливістю використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу в банківських установах України. Запропоновані підходи та інструменти можуть бути адаптовані та впроваджені в практику управління людськими ресурсами інших фінансових організацій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій загальним обсягом 83 сторінки, списку використаних джерел із 50 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 2 рисунка.

Особистий внесок здобувача. Робота виконана самостійно, наукові результати та висновки отримано особисто.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та особливості управління кар'єрою в банківській сфері

Управління кар'єрою персоналу в банківській сфері являє собою складний та багатогранний процес, який охоплює систематичну організацію професійного зростання працівників відповідно до їхнього потенціалу, здібностей, потреб та цілей банківської установи. За визначенням провідних науковців, управління кар'єрою - це цілеспрямована діяльність служби управління персоналом щодо планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

Специфіка управління кар'єрою в банківському секторі обумовлена характером банківської діяльності, яка потребує від працівників високого рівня професіоналізму, відповідальності, здатності працювати з конфіденційною інформацією та приймати зважені рішення в умовах підвищеного ризику. Банківська сфера характеризується динамічним розвитком, постійними змінами в законодавстві, впровадженням нових технологій та банківських продуктів, що вимагає від персоналу безперервного професійного розвитку та вдосконалення компетенцій [15].

Сучасне трактування поняття кар'єри в банківській сфері виходить за межі традиційного розуміння як простого просування службовими сходами. Кар'єра розглядається як індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язана з накопиченням та використанням зростаючого людського капіталу протягом робочого життя людини. Це складний процес, який включає як професійне зростання, так і особистісний розвиток працівника, формування його професійної ідентичності та набуття необхідних компетенцій.

Управління кар'єрою банківського персоналу базується на принципах системності, безперервності, гнучкості, індивідуального підходу та узгодженості інтересів працівника і банку. Це передбачає створення умов для реалізації професійного потенціалу співробітників, забезпечення можливостей для навчання та розвитку, формування чітких критеріїв кар'єрного просування та справедливої системи винагороди за досягнуті результати.

В сучасних умовах розвитку банківського сектору управління кар'єрою набуває стратегічного значення, оскільки якість людського капіталу стає ключовим фактором конкурентоспроможності банківських установ. Ефективна система управління кар'єрою дозволяє банкам формувати стабільний колектив висококваліфікованих фахівців, знижувати плинність кадрів, підвищувати мотивацію персоналу та, як наслідок, покращувати якість банківських послуг та фінансові результати діяльності [40].

Механізм управління кар'єрою в банківській сфері включає взаємопов'язані елементи: планування, організацію, мотивацію та контроль кар'єрного розвитку. Планування кар'єри передбачає визначення цілей професійного розвитку та шляхів їх досягнення, формування індивідуальних планів кар'єрного зростання, узгодження кар'єрних очікувань працівників з потребами банку. Організація процесу управління кар'єрою включає створення необхідних умов для професійного розвитку, забезпечення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву.

Банківська сфера характеризується наявністю чітко визначеної організаційної структури та ієрархії посад, що створює основу для побудови кар'єрних траєкторій. Професійне зростання може відбуватися як по вертикалі (підвищення на керівні посади), так і по горизонталі (розширення професійних компетенцій, освоєння суміжних спеціальностей). Діагональна кар'єра передбачає переміщення в інші підрозділи банку з одночасним підвищенням у посаді [3].

Розвиток цифрових технологій та трансформація банківського сектору призводять до появи нових вимог до компетенцій персоналу. Сучасний

банківський працівник повинен володіти не лише професійними знаннями у сфері фінансів та банківської справи, але й мати розвинені soft skills, цифрові компетенції, здатність до швидкого навчання та адаптації до змін. Це зумовлює необхідність трансформації підходів до управління кар'єрою, впровадження інноваційних методів навчання та розвитку персоналу.

Мотиваційний аспект управління кар'єрою в банківській сфері набуває особливого значення в умовах високої конкуренції на ринку праці. Банки розробляють комплексні системи мотивації, які включають матеріальні та нематеріальні стимули, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Прозорість кар'єрних перспектив та справедливість системи просування є ключовими факторами утримання талановитих співробітників [40].

Ефективність управління кар'єрою в банківському секторі значною мірою залежить від якості процесів оцінки персоналу. Регулярна оцінка компетенцій, результатів роботи та потенціалу працівників дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо їх кар'єрного просування, визначати потреби в навчанні та розвитку, формувати кадровий резерв на ключові посади. На рисунку 1.1. представлена діаграма класів механізму управління кар'єрним розвитком персоналу в банківській сфері.



Рисунок 1.1- Діаграма класів механізму управління кар'єрним розвитком персоналу в банківській сфері

Джерело: розроблено автором на основі [3-6]

Сучасні банківські установи приділяють значну увагу формуванню корпоративної культури, яка підтримує професійний розвиток та кар'єрне зростання співробітників. Створення атмосфери постійного навчання, обміну досвідом та взаємопідтримки сприяє реалізації потенціалу працівників та досягненню їх кар'єрних цілей. Корпоративна культура також впливає на формування ціннісних орієнтацій та професійної етики банківських працівників.

Управління кар'єрою в банківській сфері тісно пов'язане з процесами управління знаннями та розвитком людського капіталу. Банки інвестують значні ресурси в створення систем корпоративного навчання, формування баз знань, організацію програм наставництва та коучингу. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей та управлінських компетенцій працівників, які розглядаються як потенційні керівники [6].

Процес управління кар'єрою в банківському секторі характеризується високим ступенем регламентації та формалізації. Це обумовлено необхідністю дотримання нормативних вимог регулюючих органів щодо кваліфікації працівників, особливо на керівних посадах. Банки розробляють детальні положення про управління кар'єрою, які визначають порядок планування та реалізації кар'єрного розвитку, критерії оцінки та просування персоналу.

Інтеграція банківського сектору у глобальний фінансовий простір зумовлює необхідність врахування міжнародних стандартів та практик у сфері управління кар'єрою. Провідні банки впроваджують сучасні HR-технології, використовують міжнародний досвід розвитку талантів, створюють можливості для міжнародної кар'єри своїх співробітників. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності банків на міжнародному рівні.

Система управління кар'єрою в банківській сфері повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби організації. Це передбачає регулярний перегляд та оновлення програм розвитку персоналу, впровадження інноваційних методів навчання, використання цифрових інструментів для управління кар'єрою.

Гнучкість системи також забезпечує можливість індивідуального підходу до планування та розвитку кар'єри кожного працівника [3].

Професійний розвиток та кар'єрне зростання в банківській сфері тісно пов'язані з процесами цифрової трансформації. Впровадження цифрових технологій змінює характер банківської діяльності, з'являються нові спеціальності та напрямки професійного розвитку. Сучасні банківські установи потребують фахівців, які поєднують традиційні банківські компетенції з навичками роботи в цифровому середовищі, розумінням процесів автоматизації та штучного інтелекту, здатністю працювати з великими даними та аналітичними інструментами.

Управління кар'єрою в банківському секторі має циклічний характер та включає постійний моніторинг результатів, оцінку ефективності програм розвитку та внесення необхідних коректив. Система контролю охоплює як індивідуальні показники розвитку працівників, так і загальні результати реалізації кадрової політики банку. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх усунення, забезпечуючи безперервність процесу професійного розвитку [35].

Корпоративні університети та навчальні центри банків відіграють ключову роль у забезпеченні системного підходу до розвитку персоналу. Вони розробляють та реалізують комплексні програми навчання, які охоплюють всі категорії працівників та напрямки професійного розвитку. Особлива увага приділяється формуванню управлінських компетенцій, розвитку навичок роботи з клієнтами, вивченню нових банківських продуктів та технологій.

Планування наступництва є невід'ємною складовою системи управління кар'єрою в банківській сфері. Банки створюють кадровий резерв на ключові посади, забезпечують підготовку потенційних керівників, розробляють програми розвитку талантів. Це дозволяє забезпечити безперервність управління, зберегти корпоративні знання та досвід, мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною керівного складу [6].

Міжфункціональна ротація персоналу використовується як інструмент розвитку професійних компетенцій та підготовки універсальних фахівців. Працівники отримують можливість ознайомитися з різними аспектами банківської діяльності, розширити свій професійний кругозір, набути нових навичок та досвіду. Це створює передумови для більш гнучкого управління кар'єрою та забезпечує можливості для горизонтального розвитку.

Система управління кар'єрою в банківському секторі має враховувати гендерні аспекти та забезпечувати рівні можливості для професійного розвитку всіх працівників. Провідні банки впроваджують програми підтримки жіночого лідерства, створюють умови для поєднання професійного розвитку з сімейними обов'язками, забезпечують справедливий підхід до оцінки та просування персоналу незалежно від гендерних характеристик [35].

У контексті розвитку банківської сфери в умовах глобальної цифровізації, система управління кар'єрою повинна адаптуватися до нових технологічних викликів та вимог ринку. Сучасний банківський працівник має володіти не лише традиційними професійними компетенціями, але й розвиненими цифровими навичками, здатністю швидко опановувати нові технології та інструменти. Це зумовлює необхідність трансформації підходів до планування кар'єрного розвитку, впровадження нових форматів навчання та оцінки персоналу. В умовах технологічної революції банківські установи змушені переглядати традиційні моделі кар'єрного зростання, створюючи можливості для розвитку в напрямку цифрових спеціалізацій та експертних ролей у сфері фінансових технологій. Впровадження штучного інтелекту та автоматизація рутинних операцій призводять до появи нових професійних ролей та компетенцій, що вимагає гнучкості та адаптивності системи управління кар'єрою [33].

Міжнародний досвід демонструє зростаючу роль крос-функціональних компетенцій та гнучких форм організації праці в банківському секторі. Успішні фінансові установи впроваджують матричні структури управління та проектний підхід до організації роботи, що створює додаткові можливості для

горизонтального кар'єрного розвитку. Персонал банку повинен мати можливість набувати досвіду в різних функціональних напрямках, розвивати лідерські якості та навички управління проектами. Така диверсифікація професійного досвіду не тільки підвищує цінність співробітника для організації, але й розширює його кар'єрні перспективи. Міжнародні банківські групи активно впроваджують програми ротації персоналу між різними країнами та підрозділами, що сприяє обміну досвідом та розвитку глобального мислення у співробітників [3].

Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання та інновації, стає критичним фактором успіху в управлінні кар'єрою банківського персоналу. Сучасні банки створюють середовище, яке заохочує професійний розвиток, експериментування та впровадження інноваційних ідей. Корпоративна культура повинна підтримувати прагнення співробітників до самовдосконалення, створювати умови для обміну знаннями та досвідом між різними поколіннями працівників. Особлива увага приділяється розвитку культури менторства та наставництва, що дозволяє ефективно передавати професійний досвід та прискорювати адаптацію молодих спеціалістів. Формування такої культури вимагає системної роботи з усіма рівнями управління та довгострокових інвестицій у розвиток людського капіталу [40].

Інтеграція процесів управління кар'єрою з системою управління ефективністю діяльності банку набуває все більшого значення. Кар'єрний розвиток персоналу повинен бути тісно пов'язаний з досягненням стратегічних цілей організації та підвищенням її конкурентоспроможності. Система ключових показників ефективності має включати індикатори професійного розвитку та кар'єрного зростання, що дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника в успіх банку. Впровадження сучасних методів оцінки персоналу, таких як метод 360 градусів та assessment-центри, забезпечує комплексний підхід до визначення потенціалу співробітників та планування їх кар'єрного розвитку. Результати оцінки ефективності стають основою для

прийняття рішень щодо просування персоналу та формування індивідуальних планів розвитку.

Забезпечення балансу між професійним та особистим життям стає все більш значущим аспектом управління кар'єрою в банківському секторі. Сучасні підходи до організації роботи передбачають впровадження гнучких графіків, можливостей віддаленої роботи та створення комфортних умов для професійного розвитку. Банки інвестують у програми підтримки здоров'я та благополуччя співробітників, розуміючи їх прямий вплив на продуктивність праці та кар'єрне зростання. Особлива увага приділяється створенню інклюзивного робочого середовища, яке забезпечує рівні можливості для кар'єрного розвитку всіх категорій персоналу незалежно від їх віку, статі чи інших характеристик. Впровадження програм підтримки батьківства та розвитку soft skills сприяє формуванню комплексного підходу до управління кар'єрою, який враховує як професійні, так і особисті аспекти життя співробітників.

1.2. Методи та інструменти планування кар'єри банківських працівників

Планування кар'єри банківських працівників представляє собою цілеспрямований, систематичний процес підготовки та реалізації професійного розвитку персоналу відповідно до організаційних потреб та індивідуальних прагнень. За визначенням провідних дослідників, планування кар'єри – це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей працівника з вимогами банку, стратегією і планами його розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання [25].

Сучасна практика планування кар'єри в банківському секторі використовує комплексний інструментарій, який можна систематизувати за основними напрямками застосування. Розглянемо основні методи та інструменти в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація методів та інструментів планування кар'єри
банківських працівників

Група методів	Інструменти	Призначення
Діагностичні	Тестування компетенцій, оцінка потенціалу, психологічні тести	Визначення потенціалу та напрямків розвитку
Планувальні	Індивідуальні плани розвитку, карти кар'єри, матриці переміщень	Формування траєкторії кар'єрного зростання
Розвиваючі	Навчальні програми, стажування, ротація	Набуття необхідних компетенцій
Мотиваційні	Система винагород, кар'єрне консультування, менторинг	Підтримка прагнення до розвитку
Контрольні	Оцінка результативності, моніторинг досягнень, зворотній зв'язок	Відстеження прогресу та корекція планів

Джерело: складено та розроблено автором [25]

Діагностичні методи планування кар'єри займають фундаментальне місце в системі кар'єрного розвитку банківських працівників. Вони включають комплексну оцінку професійних компетенцій, особистісних якостей, потенціалу розвитку та кар'єрних прагнень співробітників. На основі результатів діагностики формується профіль працівника, який служить відправною точкою для планування його кар'єрного шляху.

Assessment-центри як сучасний метод оцінки персоналу дозволяють отримати всебічну інформацію про потенціал працівника через моделювання робочих ситуацій та спостереження за поведінкою в різних умовах. Результати оцінки використовуються для визначення готовності співробітника до кар'єрного просування, виявлення областей для розвитку та формування індивідуальних планів кар'єрного зростання [42].

Індивідуальний план розвитку кар'єри виступає ключовим інструментом планування, який документально закріплює узгоджені цілі професійного зростання працівника та конкретні кроки щодо їх досягнення. План включає часові рамки, необхідні заходи з навчання та розвитку, очікувані результати та критерії їх оцінки. Цей документ є результатом спільної роботи працівника, його безпосереднього керівника та фахівців HR-підрозділу банку.

Карти кар'єри, які використовуються в банківській сфері, представляють собою візуалізацію можливих напрямків професійного розвитку та кар'єрного просування. Вони відображають взаємозв'язки між різними посадами, необхідні компетенції для переходу на кожен наступний рівень, альтернативні шляхи розвитку кар'єри. Карти кар'єри допомагають працівникам краще розуміти свої перспективи та планувати професійний розвиток.

Матриця кар'єрних переміщень є аналітичним інструментом, який дозволяє планувати та відстежувати рух персоналу між різними посадами та підрозділами банку. Вона враховує вимоги до кваліфікації, наявні компетенції працівників, потреби банку в заповненні вакансій. На основі матриці формуються плани кадрових переміщень та програми підготовки працівників до нових посад.

Розвиваючі методи планування кар'єри спрямовані на забезпечення працівників необхідними знаннями та навичками для професійного зростання. Програми корпоративного навчання розробляються з урахуванням стратегічних цілей банку та індивідуальних планів розвитку співробітників. Вони включають різноманітні форми навчання: від традиційних тренінгів до сучасних онлайн-курсів та змішаного навчання [25].

Система професійної сертифікації відіграє значну роль у плануванні кар'єри банківських працівників. Отримання професійних сертифікатів підтверджує рівень кваліфікації та створює додаткові можливості для кар'єрного зростання. Банки заохочують працівників до проходження сертифікації, включають її до індивідуальних планів розвитку та враховують при прийнятті рішень про кар'єрне просування.

Наставництво та коучинг є ефективними інструментами підтримки кар'єрного розвитку. Досвідчені працівники передають свої знання та досвід молодшим колегам, допомагають у формуванні професійних навичок та адаптації до корпоративної культури. Коучинг фокусується на розкритті потенціалу працівника, допомозі у визначенні та досягненні кар'єрних цілей.

Системи управління талантами інтегрують різні інструменти планування кар'єри та забезпечують комплексний підхід до розвитку персоналу. Вони включають модулі оцінки компетенцій, планування навчання, відстеження прогресу, формування кадрового резерву. Використання цифрових платформ дозволяє автоматизувати процеси та забезпечити прозорість системи планування кар'єри [7].

Регулярна оцінка результативності є невід'ємною частиною процесу планування кар'єри. Вона дозволяє відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей, визначати ефективність заходів з розвитку, корегувати індивідуальні плани. Оцінка проводиться на основі заздалегідь визначених критеріїв та включає як кількісні показники, так і якісні характеристики роботи [14].

Кар'єрне консультування допомагає працівникам визначити оптимальний напрямок професійного розвитку, оцінити свої сильні сторони та області для вдосконалення, розробити стратегію досягнення кар'єрних цілей. Консультанти з кар'єрного розвитку надають підтримку в прийнятті кар'єрних рішень, допомагають подолати бар'єри на шляху професійного зростання.

Програми розвитку кар'єри в банківському секторі базуються на принципі безперервного навчання та постійного вдосконалення професійних компетенцій. Сучасні банки створюють комплексні системи корпоративного навчання, які включають різноманітні формати: від класичних лекцій та семінарів до інтерактивних онлайн-курсів, ділових ігор та симуляцій. Особлива увага приділяється розвитку практичних навичок через навчання на робочому місці, участь у проектних групах та вирішення реальних бізнес-задач. Такий підхід дозволяє забезпечити високу ефективність навчання та безпосередній зв'язок отриманих знань з професійною діяльністю. Крім того, банки активно впроваджують мікронавчання - короткі навчальні модулі, які можна опановувати в зручний час, що робить процес професійного розвитку більш гнучким та адаптованим до потреб працівників [42].

Моделювання кар'єрних траєкторій є складним аналітичним процесом, який враховує множину факторів: організаційну структуру банку, прогнозовані зміни в банківському секторі, демографічні характеристики персоналу, плани розвитку бізнесу. На основі цього аналізу формуються типові кар'єрні траєкторії для різних категорій працівників, визначаються критичні точки переходу між посадами та необхідні умови для кар'єрного просування. Особлива увага приділяється моделюванню альтернативних шляхів розвитку кар'єри, що дозволяє забезпечити гнучкість системи та врахувати індивідуальні особливості працівників. Моделі кар'єрних траєкторій регулярно оновлюються відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку [38].

Цифрові інструменти планування кар'єри набувають все більшого значення в сучасній банківській практиці. Використання спеціалізованих програмних платформ дозволяє автоматизувати процеси оцінки компетенцій, формування індивідуальних планів розвитку, відстеження прогресу в досягненні кар'єрних цілей. Інтеграція з системами управління персоналом забезпечує єдиний інформаційний простір для всіх процесів, пов'язаних з розвитком кар'єри. Штучний інтелект та аналітичні алгоритми використовуються для прогнозування кар'єрного потенціалу працівників, виявлення талантів, формування рекомендацій щодо оптимальних шляхів професійного розвитку. Цифрові платформи також забезпечують доступ до навчальних ресурсів, можливість отримання зворотного зв'язку та комунікації з менторами та коучами [49, 50].

Організація зворотного зв'язку є ключовим елементом системи планування кар'єри в банківському секторі. Регулярні зустрічі з керівником, обговорення результатів роботи та прогресу в досягненні кар'єрних цілей допомагають працівникам краще розуміти свої перспективи та коригувати плани професійного розвитку. Зворотний зв'язок надається не лише від безпосереднього керівника, але й від колег, підлеглих, клієнтів та інших зацікавлених сторін, що забезпечує всебічну оцінку компетенцій та результатів

роботи. Такий підхід дозволяє виявляти сильні сторони працівника та області для розвитку, формувати об'єктивну картину його професійного потенціалу.

Крос-функціональні проекти та тимчасові призначення використовуються як інструменти розвитку професійних компетенцій та оцінки потенціалу працівників. Участь у проектах дозволяє отримати досвід роботи в різних напрямках банківської діяльності, розвинути навички управління проектами, взаємодії з різними підрозділами та прийняття рішень в нестандартних ситуаціях. Тимчасові призначення на керівні посади дають можливість оцінити готовність працівника до управлінської роботи та розвинути лідерські якості [37].

Система кар'єрних ґрейдів структурує процес планування кар'єри та робить його більш прозорим для працівників. Кожен ґрейд має чітко визначені вимоги до компетенцій, досвіду роботи та результативності. Перехід між ґрейдами здійснюється на основі об'єктивних критеріїв та супроводжується відповідними змінами в оплаті праці та соціальному пакеті. Система ґрейдів також визначає можливості горизонтального розвитку кар'єри через набуття експертизи в певній професійній області.

Моніторинг ринку праці та аналіз тенденцій розвитку банківського сектору є необхідними елементами стратегічного планування кар'єри. Банки відслідковують зміни у вимогах до компетенцій працівників, появу нових спеціальностей та напрямків професійного розвитку. Це дозволяє своєчасно адаптувати програми розвитку персоналу та забезпечити конкурентоспроможність працівників на ринку праці. Особлива увага приділяється аналізу впливу цифрової трансформації на професійні вимоги та необхідні компетенції банківських працівників [24].

Інтеграція процесів планування кар'єри з системою управління ефективністю забезпечує зв'язок між професійним розвитком та результатами роботи. Цілі розвитку включаються в загальну систему ключових показників ефективності, що дозволяє оцінювати не тільки поточні результати, але й прогрес у набутті нових компетенцій та готовність до кар'єрного просування.

Регулярні оцінювальні сесії дають можливість аналізувати досягнення поставлених цілей та корегувати плани розвитку [4].

Формування культури безперервного навчання та професійного розвитку є фундаментальним завданням системи планування кар'єри. Банки створюють середовище, яке стимулює працівників до постійного вдосконалення своїх компетенцій, обміну знаннями та досвідом, пошуку нових можливостей для професійного зростання. Це включає організацію професійних спільнот, проведення конференцій та семінарів, створення баз знань та платформ для обміну досвідом. Культура навчання підтримується через систему визнання та винагороди за професійні досягнення та внесок у розвиток організації.

Програми міжнародних стажувань та обміну досвідом розширюють можливості для професійного розвитку банківських працівників. Участь у міжнародних проектах, стажування в закордонних підрозділах або партнерських організаціях дозволяють отримати унікальний досвід, ознайомитися з передовими практиками банківської діяльності та розвинути крос-культурні компетенції. Такі програми особливо цінні для підготовки керівних кадрів та розвитку глобального мислення у працівників [49].

Використання гейміфікації в плануванні кар'єри підвищує залученість працівників до процесу професійного розвитку. Ігрові елементи, такі як рейтинги, бейджі за досягнення, змагальні елементи в навчанні, роблять процес розвитку більш цікавим та мотивуючим. Цифрові платформи з елементами гейміфікації дозволяють працівникам відстежувати свій прогрес, порівнювати результати з колегами та отримувати визнання за професійні досягнення.

Розробка та впровадження програм прискореного розвитку талантів є стратегічним інструментом планування кар'єри для найбільш перспективних працівників. Такі програми включають інтенсивне навчання, участь у стратегічних проектах, індивідуальний коучинг та менторинг від топ-менеджерів. Учасники програм отримують можливість швидкого кар'єрного зростання за умови демонстрації високих результатів та розвитку необхідних компетенцій [4].

Інтеграція Well-being програм у систему планування кар'єри відображає комплексний підхід до розвитку персоналу. Банки усвідомлюють, що професійний успіх тісно пов'язаний з фізичним та емоційним благополуччям працівників. Програми включають заходи з управління стресом, підтримки work-life balance, розвитку емоційного інтелекту та особистісної ефективності. Це допомагає працівникам більш ефективно планувати та реалізовувати свої кар'єрні цілі, зберігаючи високу працездатність та мотивацію [1].

1.3. Міжнародний досвід управління кар'єрним розвитком банківського персоналу

Міжнародний досвід управління кар'єрним розвитком банківського персоналу відображає сучасні глобальні тенденції та передові практики провідних фінансових установ світу. За визначенням міжнародних експертів, кар'єрний розвиток банківського персоналу – це інтегрований процес планування, організації, мотивації та контролю професійного зростання працівників, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності банку через розвиток людського капіталу.

Досвід американських банків демонструє високу ефективність децентралізованого підходу до управління кар'єрним розвитком. Такі фінансові гіганти як JP Morgan Chase, Bank of America та Citigroup впровадили систему, де відповідальність за кар'єрний розвиток розподіляється між працівником, його безпосереднім керівником та HR-департаментом. Ця модель передбачає значну автономію працівників у визначенні своїх кар'єрних цілей та шляхів їх досягнення. Банки створюють розгалужену інфраструктуру підтримки кар'єрного розвитку, включаючи онлайн-платформи для самостійного навчання, центри кар'єрного консультування та програми менторства [47].

Європейські банківські установи, такі як Deutsche Bank, BNP Paribas та HSBC, розробили комплексний підхід до управління талантами, який інтегрує

кар'єрний розвиток з корпоративною культурою та цінностями. Їхній досвід показує ефективність створення крос-культурного середовища, де працівники мають можливість будувати міжнародну кар'єру, розвивати глобальне мислення та адаптуватися до різних бізнес-контекстів. Європейські банки приділяють значну увагу розвитку соціальних компетенцій та емоційного інтелекту як ключових факторів успішної кар'єри в міжнародному банківському секторі.

Японська модель кар'єрного розвитку, представлена такими банками як Mitsubishi UFJ Financial Group та Sumitomo Mitsui Banking Corporation, базується на принципі довгострокової зайнятості та поступового кар'єрного зростання. Ця система характеризується ретельним плануванням кар'єрних траєкторій, регулярною ротацією персоналу між різними підрозділами та формуванням універсальних банківських фахівців. Значна увага приділяється розвитку корпоративної лояльності та створенню сильної організаційної культури, що підтримує безперервне професійне вдосконалення [20].

Скандинавські банки, зокрема Nordea та Danske Bank, впровадили інноваційний підхід до управління кар'єрним розвитком, який базується на принципах agile та самоорганізації команд. Їхня модель передбачає гнучкі кар'єрні траєкторії, де працівники можуть розвиватися як по вертикалі, так і по горизонталі, залежно від своїх інтересів та потреб організації. Ключовою особливістю скандинавського підходу є високий рівень діджиталізації процесів кар'єрного розвитку та активне використання штучного інтелекту для персоналізації навчальних програм.

Азіатсько-тихоокеанський регіон демонструє динамічний підхід до управління кар'єрним розвитком банківського персоналу. Такі фінансові установи як DBS Bank (Сінгапур) та Commonwealth Bank of Australia впровадили інноваційні програми розвитку цифрових компетенцій, які дозволяють працівникам адаптуватися до стрімкої технологічної трансформації банківського сектору. Їхній досвід включає створення цифрових академій, де працівники можуть розвивати навички роботи з великими даними, штучним інтелектом та блокчейн-технологіями. Особлива увага приділяється

формуванню крос-функціональних команд, де технічні спеціалісти працюють разом з банківськими експертами, що сприяє взаємному обміну знаннями та розвитку інноваційного мислення [46].

Канадські банки, такі як Royal Bank of Canada та Toronto-Dominion Bank, розробили унікальну систему інтеграції програм кар'єрного розвитку з соціальною відповідальністю та сталим розвитком. Їхній підхід передбачає включення екологічних, соціальних та управлінських компетенцій у програми професійного розвитку банківських працівників. Система базується на розумінні того, що сучасний банківський фахівець повинен не лише володіти професійними навичками, але й розуміти вплив фінансового сектору на суспільство та навколишнє середовище. Банки створюють можливості для розвитку кар'єри в напрямках сталого фінансування, соціально відповідального інвестування та зеленого банкінгу [2].

Швейцарські банки, включаючи UBS та Credit Suisse, сформували еталонну модель управління кар'єрним розвитком у сфері приватного банкінгу та управління статками. Їхній підхід характеризується високими вимогами до професійної сертифікації, постійним підвищенням кваліфікації та розвитком експертизи в специфічних сегментах фінансового ринку. Швейцарська модель передбачає тривалий період підготовки фахівців, протягом якого вони проходять різні етапи професійного становлення, починаючи від асистентських позицій до ролі персонального банкіра чи інвестиційного консультанта.

Британський досвід, представлений такими банками як Barclays та Lloyds Banking Group, відзначається системним підходом до розвитку лідерських компетенцій та підготовки керівних кадрів. Банки впровадили багаторівневі програми лідерського розвитку, які охоплюють різні етапи кар'єри - від раннього виявлення лідерського потенціалу до підготовки топ-менеджерів. Велика увага приділяється розвитку навичок управління змінами, стратегічного мислення та емоційного інтелекту. Програми включають комбінацію формального навчання, практичного досвіду управління проектами та індивідуального коучингу від досвідчених лідерів галузі [47].

Ізраїльські банки демонструють інноваційний підхід до розвитку підприємницького мислення та інноваційної культури серед банківського персоналу. Bank Leumi та Bank Hapoalim створили внутрішні інкубатори та акселератори, де працівники можуть розвивати свої ідеї та проекти в сфері фінтеху. Така модель дозволяє талановитим співробітникам будувати кар'єру не лише в традиційних банківських напрямках, але й реалізувати себе як інноватори та підприємці всередині організації. Банки активно співпрацюють зі стартап-екосистемою, що створює додаткові можливості для професійного розвитку та набуття унікального досвіду [10].

Німецька модель дуальної освіти знайшла своє відображення в програмах кар'єрного розвитку банківського персоналу. Commerzbank та Deutsche Bank впровадили систему, яка поєднує теоретичне навчання з практичною підготовкою на робочому місці. Програми включають співпрацю з профільними навчальними закладами, де працівники можуть отримати додаткову кваліфікацію без відриву від роботи. Особливістю німецького підходу є чітка структурованість кар'єрних шляхів та прозорі критерії професійного просування, що дозволяє працівникам планувати свій розвиток на довгострокову перспективу.

Південнокорейські банки, такі як KB Kookmin Bank та Shinhan Bank, розробили систему управління кар'єрним розвитком, яка базується на принципах меритократії та високої конкуренції. Їхня модель передбачає регулярну оцінку результативності та потенціалу працівників, на основі якої приймаються рішення про кар'єрне просування. Значна увага приділяється розвитку технічних компетенцій та аналітичних навичок, що відповідає високому рівню діджиталізації південнокорейського банківського сектору. Банки активно інвестують у програми перекваліфікації персоналу, допомагаючи працівникам адаптуватися до нових технологічних вимог [2].

Досвід бразильських банків, зокрема Itaú Unibanco та Banco Bradesco, демонструє ефективність інтеграції соціальної мобільності та кар'єрного розвитку. Банки створили програми, які дозволяють талановитим працівникам з

різних соціальних верств будувати успішну кар'єру в банківському секторі. Ключовими елементами їхнього підходу є доступні освітні програми, система наставництва та підтримка в отриманні професійної освіти. Така модель не лише забезпечує соціальну інклюзивність, але й допомагає банкам формувати різноманітний та кваліфікований кадровий резерв [9].

Індійський банківський сектор, представлений такими установами як State Bank of India та ICICI Bank, розробив масштабні програми розвитку цифрових компетенцій для великої кількості персоналу. Їхній досвід показує можливість ефективної трансформації традиційних банківських спеціалістів у цифрових експертів через комбінацію онлайн-навчання, практичних проектів та менторської підтримки. Банки створили спеціалізовані центри компетенцій, де працівники можуть розвивати навички в сферах мобільного банкінгу, цифрових платежів та фінансових технологій [10].

1.4. Сучасні технології та тренди в управлінні кар'єрою персоналу

Сучасні технології в управлінні кар'єрою персоналу представляють собою комплексну систему інноваційних рішень та підходів, спрямованих на оптимізацію процесів професійного розвитку працівників. За визначенням провідних HR-експертів, технології управління кар'єрою – це сукупність методів, інструментів та програмних рішень, які забезпечують систематичне планування, реалізацію та моніторинг кар'єрного розвитку персоналу з використанням цифрових платформ та аналітичних інструментів.

Штучний інтелект та машинне навчання трансформують традиційні підходи до управління кар'єрою, створюючи персоналізовані траєкторії розвитку для кожного працівника. Алгоритми аналізують великі масиви даних про компетенції, досвід, результати роботи та кар'єрні прагнення співробітників, формуючи індивідуальні рекомендації щодо навчання та

розвитку. Системи штучного інтелекту здатні прогнозувати потенційні кар'єрні шляхи, виявляти приховані таланти та компетенції, пропонувати оптимальні варіанти професійного розвитку з урахуванням як індивідуальних характеристик працівника, так і стратегічних потреб організації [6].

Технології віртуальної та доповненої реальності відкривають нові можливості для навчання та розвитку персоналу. VR-симуляції дозволяють створювати реалістичні сценарії для відпрацювання професійних навичок, проведення оцінки компетенцій та моделювання складних робочих ситуацій. Доповнена реальність використовується для створення інтерактивних навчальних матеріалів, візуалізації процесів та надання контекстної інформації під час навчання на робочому місці. Ці технології роблять процес професійного розвитку більш захоплюючим та ефективним, дозволяючи працівникам набувати практичного досвіду в безпечному віртуальному середовищі [41].

Хмарні платформи управління талантами стали фундаментальним інструментом для організації процесів кар'єрного розвитку в масштабах всієї організації. Такі системи забезпечують єдиний простір для управління всіма аспектами професійного зростання: від планування навчання до оцінки результатів та формування кадрового резерву. Інтеграція з іншими корпоративними системами дозволяє створювати цілісну екосистему розвитку персоналу, де всі процеси взаємопов'язані та підтримують один одного. Хмарні рішення також забезпечують доступність інструментів кар'єрного розвитку для віддалених працівників та мобільність у використанні навчальних ресурсів.

Технології мікронавчання та адаптивного контенту революціонізують процес професійного розвитку, пропонуючи працівникам можливість навчатися в зручному форматі та темпі. Короткі навчальні модулі, оптимізовані для мобільних пристроїв, дозволяють інтегрувати навчання в щоденну роботу без значних витрат часу. Адаптивні системи навчання аналізують прогрес кожного працівника та автоматично коригують складність та зміст матеріалу, забезпечуючи оптимальний рівень викликів для професійного зростання. Такий

підхід підвищує ефективність засвоєння знань та мотивацію до постійного розвитку [31].

Блокчейн-технології знаходять застосування в сфері верифікації професійних досягнень та управління цифровими кредитами навчання. Створення захищених цифрових портфоліо дозволяє працівникам накопичувати та демонструвати свої професійні досягнення, сертифікати та компетенції. Смарт-контракти автоматизують процеси визнання кваліфікацій та нарахування винагород за професійний розвиток. Це створює прозору та надійну систему обліку професійного зростання, яка може використовуватися протягом всієї кар'єри працівника.

Аналітика великих даних трансформує підходи до планування кар'єрного розвитку та прийняття кадрових рішень. Advanced Analytics дозволяє виявляти приховані закономірності в даних про кар'єрне зростання, прогнозувати успішність працівників на різних посадах, оптимізувати розподіл ресурсів на навчання та розвиток. Предиктивна аналітика використовується для раннього виявлення ризиків відтоку талантів та розробки превентивних заходів щодо утримання ключових співробітників. Технології обробки природної мови аналізують зворотний зв'язок та комунікації для оцінки залученості та задоволеності працівників своїм професійним розвитком [30].

Соціальні платформи навчання та розвитку створюють нову парадигму професійного зростання через колаборацію та обмін знаннями. Внутрішні соціальні мережі, професійні спільноти та форуми експертів дозволяють працівникам обмінюватися досвідом, отримувати менторську підтримку та будувати професійні зв'язки незалежно від географічного розташування. Гейміфікація соціального навчання підвищує залученість працівників та створює здорову конкуренцію в процесі професійного розвитку.

Технології управління компетенціями на основі графів знань дозволяють створювати складні моделі взаємозв'язків між навичками, досвідом та кар'єрними можливостями. Графові бази даних візуалізують потенційні шляхи розвитку, допомагають виявляти прогалини в компетенціях та планувати

оптимальні траєкторії навчання. Це особливо актуально в умовах швидкої зміни вимог до професійних навичок та появи нових спеціальностей [22].

Інтернет речей та носимі пристрої розширюють можливості для збору даних про продуктивність та навчання працівників. Сенсори та смарт-пристрої дозволяють відстежувати показники стресу, концентрації уваги та когнітивного навантаження під час роботи та навчання. Ця інформація використовується для оптимізації режимів праці та відпочинку, персоналізації навчальних програм та створення більш ергономічних умов для професійного розвитку [6].

Чат-боти та віртуальні асистенти стають невід'ємною частиною системи підтримки кар'єрного розвитку. Вони надають цілодобовий доступ до інформації про можливості навчання, відповідають на типові запитання щодо кар'єрного розвитку, допомагають у плануванні навчальних активностей та нагадують про важливі дедлайни. Розвиток технологій обробки природної мови дозволяє створювати все більш інтелектуальних віртуальних кар'єрних консультантів.

Квантові обчислення, хоча ще знаходяться на ранній стадії розвитку, мають потенціал революціонізувати аналітику талантів та моделювання кар'єрних траєкторій. Квантові алгоритми зможуть обробляти надскладні моделі взаємозв'язків між компетенціями, досвідом та кар'єрними можливостями, враховуючи безліч факторів одночасно. Це відкриє нові можливості для оптимізації розподілу талантів та планування розвитку персоналу в масштабах глобальних організацій.

Технології розширеного інтелекту (Augmented Intelligence) створюють нову парадигму взаємодії між людиною та машиною в процесах управління кар'єрою. Замість повної автоматизації, ці системи підсилюють можливості HR-фахівців та менеджерів у прийнятті рішень щодо розвитку персоналу, надаючи контекстну аналітику та рекомендації. Це дозволяє поєднати переваги штучного інтелекту з людською інтуїцією та емпатією [17].

Edge Computing та 5G мережі відкривають нові можливості для децентралізованого навчання та розвитку персоналу. Обробка даних на

периферійних пристроях дозволяє створювати автономні навчальні модулі з високою інтерактивністю та швидкою відповіддю. Це особливо актуально для організацій з розподіленою структурою та мобільним персоналом, де доступ до централізованих систем може бути обмежений.

Edge Computing та 5G мережі створюють революційну інфраструктуру для трансформації процесів навчання та кар'єрного розвитку персоналу. Можливість обробки даних безпосередньо на периферійних пристроях, у поєднанні з надшвидкісними мережами п'ятого покоління, дозволяє реалізовувати складні навчальні сценарії з використанням віртуальної та доповненої реальності без затримок та з високою якістю зображення. Працівники отримують доступ до інтерактивних навчальних матеріалів та симуляцій незалежно від їхнього місцезнаходження, що особливо актуально для організацій з розподіленою структурою. Edge Computing також забезпечує високий рівень безпеки даних та конфіденційності, оскільки чутлива інформація може оброблятися локально, не передаючись до центральних серверів. Крім того, ця технологія дозволяє оптимізувати використання мережевих ресурсів та знизити витрати на передачу даних, що робить професійне навчання більш доступним та економічно ефективним [32].

Штучний інтелект та машинне навчання продовжують революціонізувати процеси управління кар'єрою, створюючи безпрецедентні можливості для персоналізації професійного розвитку. Алгоритми машинного навчання аналізують величезні масиви даних про професійний шлях співробітників, їхні компетенції, результати навчання та показники ефективності, формуючи глибоке розуміння факторів успіху в різних кар'єрних траєкторіях. На основі цього аналізу системи ШІ генерують високоточні прогнози щодо потенційного успіху працівників на різних посадах та розробляють індивідуалізовані рекомендації щодо розвитку необхідних компетенцій. Технології обробки природної мови дозволяють аналізувати неструктуровані дані з різних джерел – від відгуків керівників до соціальних взаємодій, створюючи більш повну картину професійного потенціалу кожного співробітника. Особливо цінним є

здатність ШІ виявляти приховані таланти та схильності, які могли б залишитися непоміченими при традиційних методах оцінки [30].

Блокчейн-технології створюють принципово нову парадигму управління професійними досягненнями та кваліфікаціями. Ця технологія забезпечує створення незмінного та прозорого реєстру всіх професійних здобутків працівника – від отриманих сертифікатів та пройдених курсів до реалізованих проектів та здобутих компетенцій. Використання смарт-контрактів автоматизує процеси визнання досягнень та нарахування винагород за професійний розвиток, створюючи прозору та справедливую систему стимулювання. Децентралізована природа блокчейну гарантує збереження професійного портфоліо працівника незалежно від зміни роботодавця чи навчальної платформи. Ця технологія також вирішує проблему верифікації кваліфікацій та досвіду, що стає все більш актуальним в умовах глобального ринку праці та розвитку дистанційної роботи [26].

Аналітика великих даних трансформується в комплексну систему управління талантами та кар'єрним розвитком. Сучасні аналітичні платформи інтегрують дані з різних джерел – від систем обліку персоналу та результатів оцінки до соціальних мереж та зовнішніх професійних платформ. Advanced Analytics використовує складні алгоритми для виявлення паттернів успішного кар'єрного розвитку, прогнозування потреб у нових компетенціях та оптимізації інвестицій у навчання персоналу. Предиктивна аналітика допомагає виявляти ризики відтоку талантів на ранніх стадіях та розробляти персоналізовані програми утримання ключових співробітників. Особливу цінність представляє здатність аналітичних систем оцінювати ефективність різних форматів навчання та розвитку для різних категорій працівників, що дозволяє оптимізувати витрати на навчання та підвищити його результативність [32].

Віртуальна та доповнена реальність відкривають нові горизонти в професійному навчанні та розвитку компетенцій. Ці технології дозволяють створювати високореалістичні симуляції складних робочих ситуацій, де працівники можуть відпрацьовувати професійні навички без ризику для

реальних процесів чи клієнтів. VR-тренажери особливо ефективні для навчання роботі зі складним обладнанням, відпрацювання дій у нестандартних ситуаціях та розвитку управлінських навичок через симуляції складних переговорів чи кризових ситуацій. Доповнена реальність збагачує реальне робоче середовище додатковою інформацією та підказками, що прискорює навчання на робочому місці та підвищує ефективність виконання складних операцій. Інтеграція цих технологій з системами відстеження результатів дозволяє об'єктивно оцінювати прогрес у розвитку компетенцій та коригувати навчальні програми відповідно до індивідуальних потреб.

Трансформація банківського сектору під впливом штучного інтелекту створює нові виклики та можливості для управління кар'єрним розвитком персоналу. Сучасні технології дозволяють впроваджувати персоналізовані системи навчання та розвитку, які автоматично адаптуються під індивідуальні потреби та стиль навчання кожного співробітника. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє аналізувати величезні масиви даних про професійну діяльність працівників та формувати точні прогнози щодо їх кар'єрного потенціалу. Банки активно впроваджують системи предиктивної аналітики для виявлення талантів та планування наступності на ключових посадах. Штучний інтелект також використовується для створення віртуальних асистентів кар'єрного розвитку, які надають співробітникам персоналізовані рекомендації щодо навчання та професійного зростання в режимі реального часу [31].

Розвиток технологій віртуальної та доповненої реальності відкриває нові можливості для професійного навчання та розвитку банківського персоналу. Створення імерсивних навчальних середовищ дозволяє моделювати складні робочі ситуації та відпрацьовувати практичні навички в безпечному віртуальному просторі. Банки впроваджують VR-симулятори для навчання співробітників роботі з новими банківськими продуктами та системами, відпрацювання навичок комунікації з клієнтами та управління стресовими ситуаціями. Технології доповненої реальності використовуються для створення

інтерактивних посібників та інструкцій, які допомагають співробітникам швидше освоювати нове обладнання та програмне забезпечення. Такий підхід до навчання значно підвищує ефективність засвоєння знань та розвитку практичних навичок.

Blockchain-технології трансформують підходи до верифікації професійних досягнень та управління кар'єрним розвитком. Банки починають впроваджувати системи цифрових сертифікатів та бейджів, які зберігаються в блокчейні та підтверджують набуті компетенції та досягнення співробітників. Це забезпечує прозорість та достовірність інформації про професійний розвиток, спрощує процеси підтвердження кваліфікації при внутрішніх переміщеннях та зовнішньому найманні. Смарт-контракти використовуються для автоматизації процесів кар'єрного просування та винагородження за досягнення встановлених цілей розвитку. Технологія блокчейн також дозволяє створювати децентралізовані платформи для обміну досвідом та знаннями між співробітниками різних підрозділів та банків.

Інтеграція технологій Internet of Things (IoT) в систему управління кар'єрним розвитком дозволяє збирати та аналізувати дані про реальну професійну діяльність співробітників у режимі реального часу. Сенсори та розумні пристрої відстежують показники ефективності роботи, рівень стресу, взаємодію з клієнтами та колегами. Аналіз цих даних дозволяє формувати об'єктивну картину професійних компетенцій та потенціалу співробітників, виявляти області для розвитку та надавати персоналізовані рекомендації щодо навчання. IoT-технології також використовуються для створення "розумного" робочого простору, який автоматично адаптується під індивідуальні потреби та переваги співробітників, підвищуючи їх продуктивність та задоволеність роботою [32].

Розвиток квантових обчислень відкриває нові перспективи для оптимізації процесів управління кар'єрою та талантами в банківському секторі. Квантові алгоритми дозволяють аналізувати складні взаємозв'язки між компетенціями, досвідом та потенціалом співробітників, формуючи більш точні

прогнози щодо їх кар'єрного розвитку. Використання квантових комп'ютерів для моделювання кар'єрних траєкторій та оптимізації розподілу талантів дозволяє знаходити найбільш ефективні рішення з урахуванням множини факторів та обмежень. Ця технологія також відкриває нові можливості для персоналізації навчальних програм та створення адаптивних систем розвитку компетенцій. Квантові обчислення можуть революціонізувати підходи до управління людським капіталом, забезпечуючи безпрецедентний рівень точності та ефективності прийняття кадрових рішень.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження управління кар'єрою персоналу в банківській сфері було виявлено комплексну природу цього процесу та його фундаментальне значення для розвитку сучасних банківських установ. Аналіз теоретичних засад показав, що управління кар'єрою є багатограним процесом, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль професійного розвитку працівників. Ключовою особливістю цього процесу є необхідність збалансування індивідуальних кар'єрних прагнень співробітників зі стратегічними цілями та потребами банківської установи, що вимагає застосування гнучких та адаптивних підходів до управління професійним розвитком.

Дослідження методів та інструментів планування кар'єри банківських працівників виявило широкий спектр підходів, які використовуються для забезпечення ефективного професійного розвитку персоналу. Серед найбільш результативних інструментів виділяються: комплексні системи оцінки компетенцій, індивідуальні плани розвитку, програми менторства та коучингу, системи професійної сертифікації та ротації персоналу. Особливу роль відіграють цифрові платформи управління талантами, які дозволяють автоматизувати процеси планування кар'єри та забезпечити персоналізований підхід до розвитку кожного працівника.

Аналіз міжнародного досвіду управління кар'єрним розвитком банківського персоналу продемонстрував різноманітність підходів та моделей, які успішно застосовуються у провідних фінансових установах світу. Значущим є досвід американських банків у створенні децентралізованих систем управління кар'єрою, європейських банків у розвитку крос-культурних компетенцій, азійських банків у впровадженні інноваційних технологій навчання та розвитку цифрових навичок. Цей досвід підкреслює необхідність

адаптації кращих світових практик до локального контексту та специфіки конкретної банківської установи.

Дослідження сучасних технологій та трендів в управлінні кар'єрою персоналу виявило революційний вплив цифрової трансформації на процеси професійного розвитку. Впровадження штучного інтелекту, віртуальної реальності, блокчейн-технологій та аналітики великих даних створює нові можливості для персоналізації навчання, об'єктивної оцінки компетенцій та прогнозування кар'єрного потенціалу працівників. Особливого значення набувають технології мікронавчання та адаптивного контенту, які дозволяють інтегрувати професійний розвиток у щоденну роботу персоналу.

Теоретичний аналіз показав критичну роль корпоративної культури та цінностей у формуванні ефективної системи управління кар'єрою. Створення середовища, яке підтримує безперервне навчання та професійний розвиток, є фундаментальною умовою успішної реалізації кар'єрних програм. При цьому особливу увагу слід приділяти розвитку лідерських якостей, емоційного інтелекту та адаптивності персоналу до змін, що стає все більш актуальним в умовах трансформації банківського сектору.

Дослідження підтвердило необхідність системного підходу до управління кар'єрою, який передбачає інтеграцію всіх елементів професійного розвитку - від оцінки компетенцій до програм навчання та систем мотивації. Ефективність такого підходу залежить від якості процесів планування, наявності чітких критеріїв оцінки прогресу та гнучкості у адаптації програм розвитку до змінних умов банківського середовища. При цьому ключовим фактором успіху є забезпечення прозорості кар'єрних можливостей та справедливості системи професійного просування.

Проведений аналіз висвітлив зростаючу роль соціальної відповідальності та сталого розвитку в управлінні кар'єрою банківського персоналу. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських компетенцій у програми професійного розвитку відображає глобальні тенденції трансформації фінансового сектору та необхідність підготовки фахівців нового покоління,

здатних враховувати широкий спектр факторів впливу банківської діяльності на суспільство.

Теоретичне дослідження також виявило необхідність розвитку крос-функціональних компетенцій та гнучких кар'єрних траєкторій, що дозволяє банкам формувати універсальних фахівців, здатних адаптуватися до різних професійних ролей та функціональних напрямків. Це стає особливо актуальним в умовах цифрової трансформації та появи нових напрямків банківської діяльності, які вимагають поєднання традиційних банківських знань з технологічною експертизою.

Результати теоретичного аналізу підкреслюють стратегічне значення управління кар'єрою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банківських установ. Ефективна система управління кар'єрою не лише сприяє професійному розвитку працівників, але й забезпечує формування сильного бренду роботодавця, утримання ключових талантів та створення стійкої бази для інновацій та розвитку банку в умовах динамічних змін фінансового сектору.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших банків України, що посідає провідне місце у банківському секторі країни. Заснований у 1992 році, банк пройшов значний шлях розвитку та трансформації, ставши ключовим гравцем фінансового ринку. Під банківською установою розуміється фінансова організація, яка здійснює професійну діяльність із залучення депозитів та надання кредитів, а також виконує інші банківські операції відповідно до законодавства України. Протягом свого існування ПриватБанк неодноразово демонстрував здатність до адаптації в умовах мінливого економічного середовища, впроваджуючи передові технології та інноваційні рішення в банківській сфері. Банк став піонером у впровадженні багатьох технологічних рішень на українському ринку, включаючи інтернет-банкінг, мобільний банкінг та безконтактні платежі. Сьогодні ПриватБанк продовжує розвиватись як універсальний банк, що надає повний спектр фінансових послуг для всіх категорій клієнтів [19].

Організаційна структура ПриватБанку побудована за функціонально-дивізіональним принципом, що забезпечує ефективне управління всіма напрямками діяльності. Центральний офіс банку координує роботу регіональних підрозділів, забезпечуючи єдині стандарти обслуговування та контроль якості банківських послуг. Система управління банком включає Наглядову раду, Правління банку та профільні комітети, що відповідають за різні аспекти діяльності установи. Така структура дозволяє оптимально розподіляти ресурси та повноваження між підрозділами, забезпечуючи швидке прийняття рішень та ефективну реалізацію стратегічних завдань. Організаційна модель банку постійно вдосконалюється відповідно до змін у зовнішньому

середовищі та внутрішніх потреб установи. Координація між різними рівнями управління здійснюється через сучасні системи комунікації та документообігу, що забезпечує оперативність та прозорість прийняття рішень. [45]. У таблиці 2.1. наведені основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1 - Основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк»
за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Динаміка змін
Активи (млрд грн)	568.2	582.5	595.8	+4.8%
Прибуток (млрд грн)	25.3	35.1	42.7	+68.8%
Депозитний портфель (млрд грн)	325.5	345.2	362.8	+11.5%
Кредитний портфель (млрд грн)	180.2	195.6	212.4	+17.9%

Джерело: складено та розроблено автором [35]

Стратегічний розвиток ПриватБанку спрямований на впровадження інноваційних технологій та розширення спектру цифрових послуг. Банк активно розвиває мобільний банкінг через додаток Приват24, який став стандартом якості на ринку фінансових послуг України. Технологічні інновації дозволяють банку утримувати лідерські позиції та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Стратегія цифрової трансформації передбачає постійне вдосконалення існуючих продуктів та розробку нових сервісів, що відповідають сучасним потребам користувачів. Банк інвестує значні ресурси в розвиток штучного інтелекту та машинного навчання для покращення якості обслуговування та персоналізації банківських послуг. Інноваційний підхід до розвитку бізнесу дозволяє ПриватБанку залишатися технологічним лідером банківського сектору та задавати тренди в індустрії фінансових послуг.

Фінансові показники ПриватБанку демонструють стабільне зростання та високу ефективність управління активами. Згідно з фінансовою звітністю, рентабельність власного капіталу банку перевищує середньогалузеві показники,

що свідчить про раціональне використання ресурсів та ефективну бізнес-модель [23].

Професійне управління ризиками та диверсифікація активів дозволяють банку підтримувати стійкі позиції навіть у періоди економічних коливань. Аналіз динаміки основних фінансових показників свідчить про стабільне зростання масштабів діяльності банку та підвищення ефективності його операцій. Зростання прибутковості досягається завдяки оптимізації операційних процесів, впровадженню сучасних технологій та розширенню клієнтської бази. Банк демонструє здатність генерувати стабільний дохід навіть в умовах економічної нестабільності, що підтверджує ефективність обраної бізнес-стратегії та якість системи ризик-менеджменту.

Інфраструктура ПриватБанку охоплює розгалужену мережу відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування по всій території України. Станом на 2023 рік банк обслуговує понад 20 мільйонів активних клієнтів, що становить майже половину дорослого населення країни. Розвинена інфраструктура забезпечує доступність банківських послуг для населення та сприяє підвищенню фінансової інклюзії. Мережа банку включає тисячі відділень та десятки тисяч банкоматів і терміналів самообслуговування, що робить банківські послуги доступними навіть у віддалених регіонах країни. Постійна модернізація інфраструктури та впровадження нових технологій дозволяють підвищувати якість обслуговування та розширювати спектр доступних послуг. У таблиці 2.2 визначена структура клієнтської бази. Банк активно розвиває альтернативні канали обслуговування, включаючи мобільний банкінг та інтернет-банкінг, що дозволяє клієнтам отримувати банківські послуги цілодобово без відвідування відділень [21].

Таблиця 2.2 - Структура клієнтської бази АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік

Категорія клієнтів	Кількість (млн)	Частка (%)	Річний приріст (%)
Фізичні особи	15.8	78.5	+8.2
Підприємці	2.4	11.9	+12.5
Юридичні особи	1.8	9.6	+5.8

Джерело: складено та розроблено автором [23]

Корпоративна культура ПриватБанку базується на принципах інноваційності, клієнтоорієнтованості та професійного розвитку співробітників. Система мотивації персоналу включає матеріальні та нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Банк регулярно проводить навчальні програми та тренінги для підвищення кваліфікації працівників. Корпоративні цінності банку включають прозорість, професіоналізм, командну роботу та орієнтацію на результат. Значна увага приділяється розвитку лідерських якостей та створенню умов для професійного зростання співробітників. Система внутрішніх комунікацій забезпечує ефективний обмін інформацією та знаннями між працівниками різних підрозділів. В банку діє програма менторства та система кар'єрного планування, що дозволяє талановитим співробітникам реалізувати свій потенціал та досягати професійних цілей [23].

Технологічна інфраструктура банку побудована на сучасних ІТ-рішеннях, що забезпечують високий рівень безпеки та надійності банківських операцій. Інвестиції в розвиток цифрових технологій дозволяють банку оптимізувати операційні процеси та знижувати витрати на обслуговування клієнтів. Система кібербезпеки відповідає міжнародним стандартам та постійно вдосконалюється. Банк використовує передові технології обробки даних та аналітики для покращення якості обслуговування та розробки персоналізованих продуктів. Впровадження хмарних технологій та мікросервісної архітектури забезпечує гнучкість та масштабованість ІТ-інфраструктури. Постійна модернізація технологічної платформи дозволяє банку швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні рішення.

Маркетингова стратегія ПриватБанку спрямована на зміцнення позицій банку як технологічного лідера фінансового сектору. Банк активно використовує digital-маркетинг та соціальні медіа для комунікації з клієнтами, що дозволяє підтримувати високий рівень впізнаваності бренду та залучати нових користувачів банківських послуг. Стратегія просування базується на комплексному підході, який включає традиційні та цифрові канали комунікації,

таргетовану рекламу та персоналізований контент. Маркетингові кампанії банку відрізняються креативністю та інноваційністю, що дозволяє ефективно взаємодіяти з різними сегментами аудиторії. Банк регулярно проводить дослідження споживацьких уподобань та аналізує зворотний зв'язок від клієнтів для вдосконалення продуктів та послуг. Інтегрований підхід до маркетингових комунікацій забезпечує синергетичний ефект та максимальне охоплення цільової аудиторії [12].

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною стратегії розвитку ПриватБанку. Банк реалізує масштабні програми підтримки малого бізнесу, освітні проекти з підвищення фінансової грамотності населення та екологічні ініціативи. Корпоративна соціальна відповідальність сприяє формуванню позитивного іміджу банку та зміцненню довіри клієнтів. Банк активно підтримує соціальні проекти в галузі освіти, культури та спорту, інвестуючи у розвиток місцевих громад та покращення якості життя населення. Програми корпоративної соціальної відповідальності включають підтримку соціально незахищених верств населення, реалізацію екологічних ініціатив та розвиток соціального підприємництва. Системний підхід до реалізації соціальних проектів дозволяє досягати довгострокового позитивного впливу на суспільство та створювати додаткову цінність для всіх стейкхолдерів.

Управління ризиками в ПриватБанку здійснюється на основі комплексного підходу, що включає моніторинг, оцінку та мінімізацію різних видів банківських ризиків. Система ризик-менеджменту охоплює кредитні, ринкові, операційні та інші види ризиків, забезпечуючи стабільність роботи банку та захист інтересів клієнтів. Банк використовує передові методики оцінки ризиків та сучасні інструменти моніторингу, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та вживати превентивних заходів. Процес управління ризиками інтегрований у всі бізнес-процеси банку та підтримується потужною аналітичною базою та системами раннього попередження. Постійне вдосконалення методів оцінки та управління ризиками дозволяє банку підтримувати оптимальний баланс між ризиком та дохідністю операцій [48].

Міжнародна діяльність ПриватБанку характеризується активною співпрацею з провідними фінансовими установами світу та участю у міжнародних платіжних системах. Розвинена мережа кореспондентських відносин з десятками іноземних банків забезпечує ефективне проведення міжнародних розрахунків та надання послуг грошових переказів. Банк постійно розширює географію міжнародної співпраці та впроваджує нові продукти для обслуговування зовнішньоекономічної діяльності клієнтів. Партнерство з міжнародними фінансовими організаціями дозволяє залучати додаткові ресурси для фінансування стратегічних проектів та розвитку нових напрямків бізнесу. Активна міжнародна діяльність сприяє інтеграції банку у глобальну фінансову систему та підвищенню його конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Продуктовий портфель банку постійно розширюється та адаптується до потреб різних сегментів клієнтів, включаючи інноваційні фінансові рішення та класичні банківські продукти. Особлива увага приділяється розвитку цифрових сервісів та мобільного банкінгу, що відповідає сучасним тенденціям розвитку фінансового сектору. Банк регулярно проводить дослідження ринку та аналіз потреб клієнтів для розробки нових продуктів та вдосконалення існуючих послуг. Гнучка продуктова політика дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища та пропонувати клієнтам актуальні фінансові рішення. Розвиток продуктового портфеля здійснюється з урахуванням специфіки різних клієнтських сегментів та регіональних особливостей ринку [16].

Система внутрішнього контролю та аудиту забезпечує максимальну прозорість операцій та відповідність діяльності банку нормативним вимогам регулятора. Регулярні перевірки та постійний моніторинг операцій дозволяють своєчасно виявляти та усувати потенційні ризики, підтримуючи високий рівень надійності банківських послуг. Банк впровадив багаторівневу систему контролю, яка охоплює всі напрямки діяльності та забезпечує ефективне управління операційними ризиками. Внутрішній аудит проводиться відповідно до міжнародних стандартів та передбачає комплексну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю. Результати аудиторських перевірок

використовуються для вдосконалення бізнес-процесів та підвищення якості управління ризиками [39].

Інвестиційна політика ПриватБанку характеризується системним підходом до модернізації технологічної інфраструктури та розвитку нових напрямків бізнесу. Значні фінансові ресурси спрямовуються на розробку інноваційних продуктів та вдосконалення систем обслуговування клієнтів, що забезпечує стратегічні конкурентні переваги на ринку банківських послуг. Банк інвестує у розвиток цифрових технологій, включаючи системи штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє оптимізувати операційні процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Інвестиційна стратегія передбачає збалансований розподіл ресурсів між різними напрямками розвитку та забезпечує довгострокове зростання вартості бізнесу [28].

Кадрова політика банку ґрунтується на створенні комплексної системи професійного розвитку та забезпечення можливостей для кар'єрного зростання співробітників. Система підбору та навчання персоналу забезпечує формування команди висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно вирішувати складні завдання та демонструвати високі результати роботи. Банк впровадив сучасні методики оцінки персоналу та програми розвитку талантів, що дозволяють виявляти та розвивати потенціал співробітників. Значна увага приділяється створенню комфортних умов праці та формуванню позитивного робочого середовища, що сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу.

2.2. Оцінка діючої системи управління персоналом та кар'єрного розвитку

Система управління персоналом у АТ КБ «ПриватБанк» представляє собою комплексний механізм взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку людських ресурсів

організації. Під управлінням персоналом розуміється цілеспрямована діяльність керівного складу банку, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. У таблиці 2.3 наведена сучасна система управління персоналом ПриватБанку, яка охоплює планування потреби в кадрах, підбір, адаптацію, навчання, оцінку, мотивацію та розвиток співробітників. Ключовим елементом цієї системи є індивідуальний підхід до кожного працівника, що дозволяє максимально розкрити його професійний потенціал та забезпечити ефективне досягнення цілей організації [28].

Таблиця 2.3 - Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за категоріями та освітнім рівнем

Категорія персоналу	Кількість осіб	Вища освіта (%)	Середня спеціальна (%)	Інше (%)
Топ-менеджмент	25	100	0	0
Середня ланка	450	95	5	0
Спеціалісти	15200	85	12	3
Технічний персонал	4325	45	48	7

Джерело: складено та розроблено автором [28]

Процес управління кар'єрним розвитком в ПриватБанку базується на системному підході, який передбачає інтеграцію індивідуальних прагнень співробітників з цілями організації. В банку розроблена та успішно функціонує програма кар'єрного планування, яка включає оцінку потенціалу співробітників, формування індивідуальних планів розвитку та створення кадрового резерву. Система кар'єрного розвитку передбачає як вертикальне просування по службовій ієрархії, так і горизонтальне переміщення, що дозволяє співробітникам розширювати професійні компетенції та набувати нового досвіду. Банк активно використовує сучасні інструменти оцінки персоналу, включаючи регулярні атестації, assessment-центри та методику 360 градусів, що дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи та потенціал кожного співробітника [16]. У таблиці 2.4 наведена динаміка показників ефективності системи управління персоналом.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників ефективності системи управління персоналом

Показник	2020	2021	2022	Зміна, %
Плинність кадрів, %	8.5	7.2	6.8	-20.0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	854	925	1050	+23.0
Рівень задоволеності працею, %	78	82	85	+9.0
Кількість годин навчання на 1 працівника	45	52	64	+42.2

Джерело: складено та розроблено автором [16]

Система мотивації персоналу в ПриватБанку побудована на принципах справедливості, прозорості та відповідності ринковим умовам. Структура компенсаційного пакету включає фіксовану частину заробітної плати, змінну складову, яка залежить від результатів роботи, та соціальний пакет. Банк регулярно проводить дослідження ринку праці для забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці та перегляду системи мотивації. Значна увага приділяється нематеріальній мотивації, яка включає програми визнання досягнень, конкурси професійної майстерності та корпоративні заходи. Система мотивації тісно пов'язана з результатами оцінки персоналу та досягненням ключових показників ефективності, що стимулює співробітників до професійного розвитку та підвищення якості роботи. В банку діє програма довгострокової мотивації для ключових співробітників, що сприяє утриманню талантів та забезпеченню стабільності команди.

Процес адаптації нових співробітників реалізується через комплексну програму онбордингу, яка забезпечує швидке та ефективне входження в посаду. Програма включає теоретичне навчання, практичні заняття, наставництво та регулярні оцінювання результатів адаптації. Кожному новому співробітнику призначається наставник з числа досвідчених працівників, який допомагає освоїти професійні обов'язки та корпоративну культуру банку. Система адаптації передбачає поетапне включення нового співробітника в робочий процес, що дозволяє мінімізувати стрес та забезпечити високу продуктивність праці з перших днів роботи. Особлива увага приділяється, як визначено у таблиці 2.5. формуванню розуміння цінностей та стратегічних цілей банку, що

сприяє підвищенню лояльності персоналу та створенню сильної корпоративної культури [21].

Таблиця 2.5 - Результативність програм навчання та розвитку персоналу

Тип програми	Кількість учасників	Середній показник успішності	Кар'єрне зростання після програми, %
Управлінський резерв	245	92%	65
Професійна сертифікація	1850	88%	45
Soft skills тренінги	12500	94%	35
Технічне навчання	8900	91%	28

Джерело: складено та розроблено автором [8]

Система оцінки персоналу в ПриватБанку базується на комплексному підході, який включає регулярні атестації, оцінку за ключовими показниками ефективності та аналіз компетенцій. Процес оцінки персоналу інтегрований з системою мотивації та кар'єрного планування, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку та просування співробітників. Банк використовує сучасні методики оцінки, включаючи поведінкові інтерв'ю, тестування професійних знань та оцінку потенціалу. Результати оцінки використовуються для формування індивідуальних планів розвитку, визначення потреб у навчанні та прийняття рішень щодо кар'єрного просування. Система оцінки забезпечує об'єктивність та прозорість процесу управління персоналом, створюючи основу для справедливої винагороди та розвитку співробітників.

Професійне навчання та розвиток персоналу здійснюється через корпоративний університет ПриватБанку, який пропонує широкий спектр навчальних програм та форматів навчання. Система навчання включає очні тренінги, дистанційні курси, вебінари та програми наставництва. Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетенцій та навичок роботи з новими технологіями, що відповідає стратегічним пріоритетам банку. Навчальні програми розробляються з урахуванням потреб різних категорій персоналу та специфіки їх професійної діяльності. Банк активно впроваджує інноваційні

методи навчання, включаючи гейміфікацію та віртуальну реальність, що підвищує ефективність засвоєння знань та мотивацію до навчання [28].

Корпоративна культура ПриватБанку спрямована на створення середовища постійного розвитку та професійного зростання. В основі корпоративної культури лежать цінності інновацій, клієнтоорієнтованості та командної роботи. Банк активно підтримує ініціативи співробітників щодо вдосконалення бізнес-процесів та впровадження нових ідей. Створено систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечує ефективний обмін інформацією та знаннями між підрозділами. Регулярно проводяться корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу та розвиток корпоративних цінностей. Значна увага приділяється формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги, що сприяє підвищенню залученості персоналу та його відданості цілям організації. Корпоративна культура є потужним інструментом мотивації та утримання талановитих співробітників.

Система управління талантами в ПриватБанку передбачає виявлення, розвиток та утримання співробітників з високим потенціалом. Програма управління талантами включає оцінку лідерського потенціалу, формування індивідуальних планів розвитку та створення можливостей для прискореного кар'єрного зростання. Для талановитих співробітників розробляються спеціальні проекти та завдання, які дозволяють розвивати управлінські навички та розширювати професійний кругозір. Банк інвестує значні ресурси в розвиток талантів через програми менторингу, коучингу та навчання в провідних бізнес-школах. Система управління талантами тісно інтегрована з процесами стратегічного планування та забезпечує формування сильного кадрового резерву для ключових позицій [36].

Управління знаннями є ключовим елементом системи розвитку персоналу в ПриватБанку. Створено корпоративну базу знань, яка містить найкращі практики, методичні матеріали та результати досліджень. Впроваджено систему обміну досвідом між співробітниками через професійні спільноти та внутрішні форуми. Банк активно використовує технології електронного навчання для

забезпечення доступу до навчальних ресурсів у зручний час. Розроблено механізми капіталізації досвіду успішних проектів та впровадження інновацій. Система управління знаннями дозволяє зберігати та примножувати інтелектуальний капітал організації, забезпечуючи конкурентні переваги на ринку.

Процес планування наступності в ПриватБанку забезпечує безперервність управління та збереження ключових компетенцій організації. Розроблено критерії відбору кандидатів до кадрового резерву та програми їх підготовки до зайняття керівних посад. Система планування наступності охоплює всі рівні управління та передбачає формування пулу потенційних наступників для кожної ключової позиції. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей та стратегічного мислення у резервістів. Програма підготовки наступників включає ротацію на різних посадах, участь у стратегічних проектах та навчання за спеціалізованими програмами розвитку управлінських компетенцій [44].

Система компенсацій та пільг у ПриватБанку побудована на принципах внутрішньої справедливості та зовнішньої конкурентоспроможності. Структура винагороди включає базову заробітну плату, премії за результатами роботи та довгострокові стимули. Соціальний пакет містить медичне страхування, програми пенсійного забезпечення та інші пільги. Банк регулярно проводить огляди ринку праці для забезпечення конкурентного рівня оплати. Система компенсацій тісно пов'язана з результатами оцінки персоналу та досягненням ключових показників ефективності. Впроваджено програми визнання досягнень та нематеріального стимулювання, що підвищують мотивацію співробітників.

Управління ефективністю діяльності персоналу здійснюється через систему ключових показників ефективності (KPI), які каскадуються від стратегічних цілей банку до індивідуальних завдань співробітників. Розроблено методики оцінки досягнення цілей та механізми зворотного зв'язку. Система управління ефективністю передбачає регулярний моніторинг результатів роботи та коригування цілей відповідно до змін бізнес-середовища. Особлива

увага приділяється розвитку культури постійного вдосконалення та підвищення продуктивності праці. Результати оцінки ефективності використовуються для прийняття рішень щодо винагороди та розвитку персоналу [28].

Система розвитку цифрових компетенцій персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» базується на комплексному підході до формування навичок роботи з сучасними технологіями та цифровими інструментами. Банк реалізує масштабну програму цифрової трансформації, яка передбачає не лише впровадження нових технологічних рішень, але й системну підготовку персоналу до роботи в цифровому середовищі. Створено спеціалізовані навчальні програми з розвитку цифрових компетенцій, які охоплюють широкий спектр тем: від базових навичок роботи з цифровими інструментами до поглибленого вивчення технологій штучного інтелекту, аналізу даних та кібербезпеки. Навчальні програми адаптуються під потреби різних категорій персоналу та включають практичні завдання, які дозволяють закріпити отримані знання в реальних робочих ситуаціях. Банк активно використовує технології віртуальної та доповненої реальності для створення імерсивних навчальних середовищ, що підвищує ефективність засвоєння цифрових навичок.

Управління талантами в банку реалізується через інноваційну програму «ПриватБанк Таланти», яка спрямована на виявлення та розвиток співробітників з високим потенціалом. Програма включає комплексну оцінку професійних та особистісних якостей, створення індивідуальних планів розвитку та регулярний моніторинг прогресу учасників. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей та навичок управління інноваціями. Учасники програми отримують можливість працювати над стратегічними проектами банку, проходити стажування в різних підрозділах та отримувати менторську підтримку від топ-менеджерів. Система управління талантами тісно інтегрована з процесами планування наступності та формування кадрового резерву на ключові позиції.

Міжнародне співробітництво та обмін досвідом є значущим елементом системи розвитку персоналу ПриватБанку. Банк активно розвиває партнерські відносини з провідними міжнародними фінансовими установами та навчальними центрами, що дозволяє співробітникам отримувати доступ до передових практик та інновацій у банківській сфері. Реалізуються програми міжнародного стажування та обміну досвідом, які дають можливість працівникам банку вивчати найкращі світові практики та впроваджувати їх у свою роботу. Особлива увага приділяється розвитку крос-культурних компетенцій та навичок роботи в міжнародному середовищі. Такий підхід дозволяє підвищувати професійний рівень персоналу та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам банківської діяльності [43].

Система внутрішніх комунікацій та управління знаннями в банку побудована на принципах відкритості та доступності інформації для всіх співробітників. Створено корпоративний портал знань, який містить структуровану базу навчальних матеріалів, найкращих практик та експертних рішень. Впроваджено систему професійних спільнот, де співробітники можуть обмінюватися досвідом та отримувати експертну підтримку від колег. Банк активно використовує технології штучного інтелекту для персоналізації контенту та рекомендацій щодо навчання. Система внутрішніх комунікацій забезпечує ефективний обмін інформацією між підрозділами та сприяє формуванню єдиного інформаційного простору.

Інноваційна культура та підтримка ініціатив співробітників є ключовими факторами розвитку персоналу в ПриватБанку. Створено систему підтримки інноваційних проектів та пропозицій співробітників, яка включає механізми оцінки, впровадження та винагородження за успішні ініціативи. Регулярно проводяться хакатони, конкурси інноваційних ідей та проектні воркшопи, де співробітники можуть презентувати свої розробки та отримати ресурси для їх реалізації. Банк активно підтримує експериментування та тестування нових підходів до роботи, створюючи середовище, сприятливе для інновацій та професійного розвитку [48].

Система соціальної підтримки та забезпечення балансу між роботою та особистим життям є невід'ємною частиною політики управління персоналом банку. Впроваджено комплексні програми підтримки здоров'я та благополуччя співробітників, включаючи медичне страхування, програми психологічної підтримки та спортивні ініціативи. Банк надає гнучкі можливості для організації робочого часу та віддаленої роботи, що дозволяє співробітникам ефективно поєднувати професійний розвиток з особистим життям. Особлива увага приділяється створенню комфортного робочого середовища та підтримці корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі та підтримці.

2.3. Аналіз ефективності програм навчання та розвитку працівників банку

Програми навчання та розвитку персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» являють собою комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності співробітників та досягнення стратегічних цілей організації. Під навчанням персоналу розуміється цілеспрямований процес передачі знань, формування навичок та розвитку компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. Корпоративна система навчання охоплює всі категорії персоналу та включає різноманітні формати: від традиційних тренінгів до інноваційних онлайн-програм з використанням технологій віртуальної реальності. Процес навчання, який наведено у таблиці 2.6 базується на принципах безперервності, системності та практичної спрямованості, що забезпечує максимальну ефективність засвоєння знань та їх застосування в робочому процесі [8].

Корпоративний університет ПриватБанку реалізує масштабну програму професійного розвитку, яка включає більше 200 навчальних курсів та програм різного рівня складності. Динаміку показників ефективності навчальних програм наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ефективності навчальних програм

Показник	2020	2021	2022	Динаміка, %
Охоплення персоналу навчанням, %	82	87	93	+13.4
ROI навчальних програм, %	156	178	195	+25.0
Середній бал задоволеності навчанням	4.2	4.5	4.7	+11.9
Кількість внутрішніх тренерів	85	95	112	+31.8

Джерело: складено та розроблено автором [43]

Навчальні програми розробляються з урахуванням стратегічних пріоритетів банку та актуальних потреб бізнесу. Система навчання передбачає поетапний розвиток компетенцій від базового рівня до експертного, що дозволяє забезпечити послідовне професійне зростання співробітників. Значна увага приділяється розвитку цифрових навичок та компетенцій у сфері інноваційних технологій, що відповідає сучасним тенденціям розвитку банківського сектору. Програми навчання постійно оновлюються та адаптуються відповідно до змін ринкового середовища та потреб персоналу.

Система оцінки ефективності навчальних програм базується на моделі Дональда Кіркпатріка, яка включає чотири рівні оцінки: реакція учасників, засвоєння знань, зміна поведінки та вплив на бізнес-результати. Для кожного рівня розроблені специфічні інструменти оцінки та критерії ефективності. Оцінка реакції учасників здійснюється через анкетування та опитування після завершення навчання. Рівень засвоєння знань перевіряється за допомогою тестування, практичних завдань та кейсів. У таблиці 2.7 ми бачимо зміни в поведінці, які оцінюються через спостереження за роботою співробітників та оцінку їх безпосередніми керівниками. Вплив на бізнес-результати аналізується через зміни ключових показників ефективності та фінансових результатів [43].

Таблиця 2.7 - Розподіл інвестицій у навчання за напрямками розвитку

Напрямок навчання	Частка бюджету (%)	Кількість учасників	Середній ROI (%)
Професійні навички	45	12500	185
Управлінські компетенції	25	2800	210
Digital-навички	20	15600	195
Soft skills	10	8900	165

Джерело: складено та розроблено автором [8]

Дистанційне навчання стало ключовим елементом системи розвитку персоналу, забезпечуючи доступність навчальних ресурсів та можливість навчання у зручний час. Корпоративна платформа електронного навчання містить більше 500 онлайн-курсів, включаючи інтерактивні модулі, відеолекції та віртуальні симулятори. Система дистанційного навчання інтегрована з HR-процесами та дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку для кожного співробітника. Впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє персоналізувати навчальний контент та адаптувати його під потреби конкретного користувача. У таблиці 2.9 визначена аналітика навчання, яка забезпечує можливість відстеження прогресу та оцінки ефективності онлайн-навчання в реальному часі [36].

Таблиця 2.8 - Ефективність різних форматів навчання

Формат навчання	Рівень засвоєння (%)	Рентабельність інвестицій (%)	Тривалість ефекту (міс.)
Очні тренінги	75	165	8
Онлайн-курси	68	195	6
Змішане навчання	82	210	12
Наставництво	85	225	15

Джерело: складено та розроблено автором [8]

Програми розвитку лідерського потенціалу займають центральне місце в системі навчання керівного складу банку. Розроблено комплексні програми розвитку управлінських компетенцій, які включають модульне навчання, коучинг, стажування та роботу над реальними проектами. Лідерські програми спрямовані на формування стратегічного мислення, розвиток навичок управління змінами та підвищення емоційного інтелекту керівників. Особлива увага приділяється розвитку здатності приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та створювати середовище для розвитку підлеглих. Програми лідерського розвитку регулярно оновлюються відповідно до змін бізнес-середовища та нових викликів, що постають перед керівниками [50].

Система професійної сертифікації співробітників забезпечує підтвердження рівня компетентності та відповідності міжнародним стандартам.

Розроблено програми підготовки до професійних сертифікацій у різних сферах банківської діяльності. Процес сертифікації включає навчання, практичну підготовку та складання кваліфікаційних іспитів. Банк співпрацює з міжнародними професійними організаціями та навчальними центрами для забезпечення високої якості підготовки до сертифікації. Наявність професійних сертифікатів є одним з критеріїв при прийнятті рішень щодо кар'єрного просування співробітників [8].

Менторська програма є ключовим компонентом системи передачі знань та досвіду в банку. Досвідчені співробітники виступають в ролі наставників для молодих фахівців, забезпечуючи їх професійний розвиток та адаптацію до корпоративної культури. Процес менторингу структурований та включає регулярні зустрічі, постановку цілей розвитку та оцінку прогресу. Ментори проходять спеціальну підготовку для розвитку навичок коучингу та наставництва. Програма менторингу демонструє високу ефективність у розвитку молодих талантів та формуванні кадрового резерву банку. Результати програми регулярно аналізуються та використовуються для вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу.

Система обміну знаннями в банку реалізується через створення професійних спільнот та платформ для обміну досвідом. Співробітники мають можливість ділитися своїми знаннями та найкращими практиками через внутрішні портали та форуми. Регулярно проводяться конференції та семінари для обміну професійним досвідом між підрозділами. Створено базу знань, яка містить методичні матеріали, кейси та результати успішних проектів. Система обміну знаннями сприяє підвищенню загального рівня професійної компетентності персоналу та розвитку інноваційної культури в організації. Значна увага приділяється документуванню та збереженню унікальних знань та досвіду ключових експертів банку.

Розвиток цифрових компетенцій персоналу є стратегічним пріоритетом навчальних програм банку. Розроблено комплексні програми навчання роботі з новими технологіями та цифровими інструментами. Навчання включає

практичні заняття в лабораторіях цифрових технологій та роботу з реальними проектами цифрової трансформації. Співробітники опановують навички роботи з великими даними, штучним інтелектом та іншими сучасними технологіями. Програми розвитку цифрових компетенцій регулярно оновлюються відповідно до технологічних трендів та потреб бізнесу. Банк інвестує значні ресурси в створення сучасної технологічної інфраструктури для навчання [48].

Система мотивації до навчання включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Успішне проходження навчальних програм враховується при прийнятті рішень щодо кар'єрного просування та перегляду заробітної плати. Впроваджено систему рейтингування співробітників за рівнем професійного розвитку та активністю участі в навчальних програмах. Створено програми визнання та нагородження найбільш успішних учнів та викладачів. Система мотивації забезпечує високий рівень залученості персоналу в процес навчання та розвитку. Регулярно проводяться конкурси професійної майстерності та презентації успішних проектів розвитку.

Інтеграція навчання з бізнес-процесами забезпечує практичну спрямованість програм розвитку. Навчальні програми розробляються на основі аналізу потреб бізнесу та включають роботу над реальними проектами та завданнями. Створено систему оцінки впливу навчання на ключові показники ефективності підрозділів. Керівники активно залучаються до процесу навчання як експерти та наставники. Практична спрямованість навчання забезпечує швидке впровадження отриманих знань у робочий процес та підвищення ефективності діяльності банку [18].

Програми розвитку лідерських компетенцій в АТ КБ «ПриватБанк» демонструють високу ефективність у підготовці нового покоління керівників. За результатами аналізу, понад 75% учасників програм лідерського розвитку успішно просуваються на керівні посади протягом двох років після завершення навчання. Програми побудовані на принципі поетапного розвитку управлінських навичок та включають практичні проекти, роботу з менторами та інтенсивні тренінги. Ключовою особливістю програм є їх тісний зв'язок з

реальними бізнес-завданнями банку, що дозволяє учасникам відразу застосовувати отримані знання на практиці. Система оцінки ефективності програм включає регулярний моніторинг прогресу учасників, оцінку реалізованих проектів та зворотній зв'язок від керівників та підлеглих [43].

Впровадження технологій штучного інтелекту в процеси навчання та розвитку персоналу значно підвищило ефективність освітніх програм банку. Аналітичні системи, засновані на машинному навчанні, дозволяють формувати персоналізовані траєкторії розвитку для кожного співробітника, враховуючи його поточний рівень компетенцій, стиль навчання та кар'єрні цілі. Використання предиктивної аналітики допомагає виявляти потенційні прогалини в знаннях та навичках ще до того, як вони почнуть впливати на ефективність роботи. Система автоматично адаптує навчальний контент та рекомендує оптимальні формати навчання, що призвело до підвищення показників засвоєння матеріалу на 35% порівняно з традиційними підходами.

Корпоративний університет ПриватБанку постійно розширює спектр навчальних програм та впроваджує інноваційні методики навчання. Особлива увага приділяється розвитку програм з цифрових технологій, які охоплюють такі напрямки як блокчейн, квантові обчислення, кібербезпека та штучний інтелект. Університет активно співпрацює з провідними технологічними компаніями та освітніми установами, що дозволяє забезпечувати актуальність та практичну спрямованість навчальних програм. Впровадження змішаного формату навчання, який поєднує онлайн-курси, практичні воркшопи та проектну роботу, дозволило збільшити охоплення персоналу навчальними програмами на 45%.

Система оцінки ефективності навчання базується на моделі ROI (Return on Investment) та включає комплексний аналіз впливу навчальних програм на бізнес-показники банку. Розроблено систему ключових показників ефективності для різних типів навчальних програм, яка дозволяє оцінювати не тільки безпосередні результати навчання, але й їх вплив на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та фінансові результати. Впроваджено

автоматизовану систему збору та аналізу даних про ефективність навчання, що дозволяє оперативно корегувати навчальні програми відповідно до отриманих результатів.

Розвиток soft skills та емоційного інтелекту займає значне місце в системі навчання персоналу банку. Програми розвитку соціальних навичок фокусуються на формуванні компетенцій ефективної комунікації, емпатії, управління конфліктами та роботи в команді. Використання методик психологічного коучингу та поведінкового моделювання дозволяє досягати стійких змін у поведінці та підвищувати ефективність міжособистісної взаємодії. Результати оцінки демонструють значне покращення показників клієнтського сервісу та командної роботи серед співробітників, які пройшли програми розвитку soft skills [8].

Міжнародні стажування та програми обміну досвідом показують високу ефективність у розвитку професійних компетенцій персоналу. Банк організовує регулярні навчальні візити до провідних фінансових установ світу, що дозволяє співробітникам вивчати передові практики та інновації в банківській сфері. Програми міжнародного стажування включають не тільки теоретичне навчання, але й практичну роботу в різних підрозділах зарубіжних банків. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння міжнародних стандартів банківської діяльності та сприяє впровадженню інноваційних практик в роботу банку.

Система управління знаннями демонструє високу ефективність у забезпеченні безперервного професійного розвитку персоналу. Створена цифрова платформа знань містить більше 10000 навчальних матеріалів, кейсів та експертних рішень, доступних для всіх співробітників банку. Впроваджено механізми gamification та соціального навчання, які стимулюють активний обмін знаннями між співробітниками. Аналіз показує, що співробітники, які активно використовують систему управління знаннями, демонструють на 40% вищі показники професійної ефективності порівняно з тими, хто не користується цим ресурсом.

Інтеграція програм навчання з системою кар'єрного планування забезпечує цілеспрямований розвиток компетенцій відповідно до кар'єрних цілей співробітників. Розроблено матриці компетенцій для різних кар'єрних треків, які чітко визначають необхідні знання та навички для кожного рівня посад. Система автоматично формує рекомендації щодо навчання на основі аналізу розриву між поточним рівнем компетенцій співробітника та вимогами цільової посади. Такий підхід дозволяє оптимізувати інвестиції в навчання та забезпечувати максимальну віддачу від освітніх програм [28].

Комплексна оцінка результативності системи навчання та розвитку персоналу ПриватБанку демонструє її високу ефективність у забезпеченні стратегічних цілей організації. Аналіз ключових показників за останні три роки показує стабільне зростання продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій банку на ринку фінансових послуг. Система професійного розвитку персоналу забезпечує формування унікальних компетенцій та експертизи, які є критично значущими для успішної цифрової трансформації банківського бізнесу. Впровадження інноваційних технологій навчання, розвиток корпоративної культури безперервного професійного вдосконалення та створення ефективних механізмів передачі знань дозволили створити потужну базу для подальшого розвитку людського капіталу організації.

Результати дослідження підтверджують, що інвестиції в навчання та розвиток персоналу мають високий рівень рентабельності та забезпечують довгострокові конкурентні переваги для банку. Система навчання та розвитку персоналу продовжує еволюціонувати, адаптуючись до нових викликів та можливостей, які виникають у процесі трансформації банківського сектору [8].

Перспективи подальшого вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу пов'язані з впровадженням проривних технологій та інноваційних підходів до управління людським капіталом. Банк планує розширити використання технологій віртуальної та доповненої реальності для створення імерсивних навчальних середовищ, впровадити системи квантового машинного

навчання для персоналізації освітніх програм та розвинути платформи соціального навчання з використанням технологій блокчейн. Особлива увага буде приділятися розвитку компетенцій майбутнього, включаючи навички роботи з штучним інтелектом, квантовими обчисленнями та технологіями розподіленого реєстру.

Планується створення інноваційних лабораторій та центрів компетенцій, де співробітники зможуть експериментувати з новими технологіями та розробляти інноваційні рішення для банківського бізнесу. Інтеграція навчання з процесами цифрової трансформації банку забезпечить формування команди висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрової економіки та створювати інноваційні продукти та сервіси для клієнтів. Реалізація цих ініціатив дозволить ПриватБанку зберегти лідерські позиції в сфері управління талантами та забезпечити стійке зростання професійного потенціалу персоналу [11].

2.4. Діагностика проблем та перспектив розвитку системи управління кар'єрою

Діагностика системи управління кар'єрою в АТ КБ "ПриватБанк" виявила комплекс взаємопов'язаних проблем та можливостей для подальшого розвитку. Під діагностикою системи управління кар'єрою розуміється процес комплексного аналізу та оцінки всіх складових елементів кар'єрного розвитку персоналу, спрямований на виявлення проблемних зон та визначення напрямків вдосконалення. У таблиці 2.9 ми бачимо, що проведений аналіз базується на даних внутрішніх досліджень, опитувань співробітників та оцінки ключових показників ефективності системи управління персоналом [14].

Таблиця 2.9 - Основні проблеми системи управління кар'єрою та шляхи їх вирішення

Проблема	Причини виникнення	Наслідки	Шляхи вирішення
Недостатня прозорість кар'єрних можливостей	Обмежений доступ до інформації про вакансії	Зниження мотивації персоналу	Впровадження єдиної системи інформування
Суб'єктивність оцінки потенціалу	Відсутність чітких критеріїв оцінки	Неефективні кадрові рішення	Розробка стандартизованої системи оцінки
Обмежені можливості горизонтального розвитку	Жорстка організаційна структура	Висока плинність кадрів	Створення програм крос-функціонального розвитку
Недостатня індивідуалізація планів розвитку	Формальний підхід до планування кар'єри	Низька ефективність програм розвитку	Впровадження персоналізованого підходу

Джерело: складено та розроблено автором [27]

Перед висвітленням виявлених проблем доцільно детально розглянути існуючий цикл управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», який представлено на схемі нижче. Цикл управління кар'єрою являє собою безперервний процес, що складається з п'яти взаємопов'язаних етапів. Кожен етап має свої специфічні характеристики та вимоги до реалізації. На етапі оцінки потенціалу здійснюється комплексний аналіз професійних компетенцій, особистісних якостей та досягнень співробітника. Планування кар'єри передбачає розробку індивідуальних траєкторій професійного розвитку з урахуванням потреб банку та прагнень працівника. Етап розвитку компетенцій включає реалізацію програм навчання та професійного вдосконалення. Кар'єрне просування базується на об'єктивній оцінці досягнень та потенціалу співробітника. Завершальний етап оцінки результатів дозволяє визначити ефективність реалізованих заходів та внести необхідні корективи в процес управління кар'єрою.

Циклічність процесу управління кар'єрою забезпечує постійне вдосконалення та розвиток системи. Кожен новий цикл збагачується досвідом попередніх етапів та адаптується до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку. Ключовим фактором успішності даного процесу є

забезпечення безперервності та послідовності всіх етапів, а також їх тісного взаємозв'язку з іншими елементами системи управління персоналом. Аналіз функціонування циклу управління кар'єрою дозволив виявити низку проблемних аспектів, які потребують системного вирішення та представлені у наступній таблиці [27]. Представлений на рисунку 2.1 цикл безперервного управління кар'єрним розвитком персоналу відображає системний підхід банку до організації процесу професійного зростання співробітників.

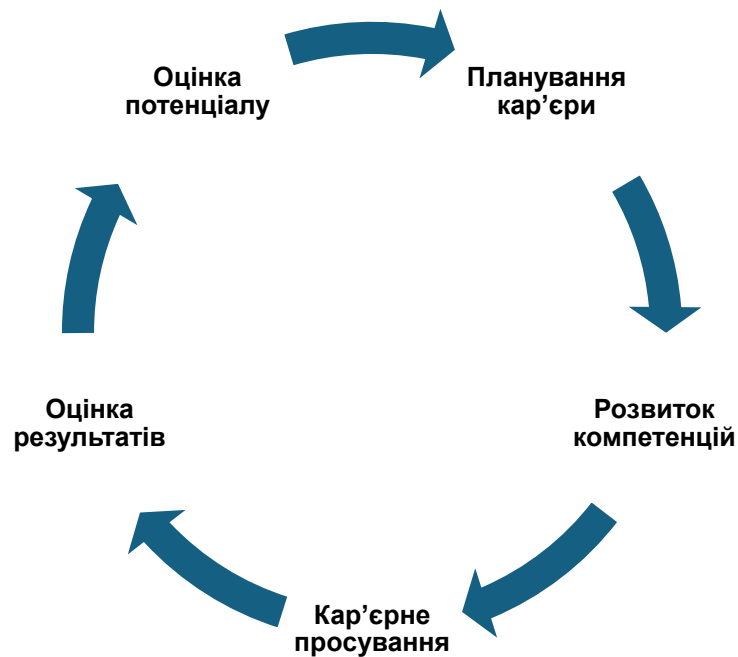


Рисунок 2.1 - Цикл безперервного управління кар'єрним розвитком персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: побудовано за даними АТ КБ «ПриватБанк» [44]

Цикл управління кар'єрою являє собою безперервний процес, що складається з п'яти взаємопов'язаних етапів. Кожен етап має свої специфічні характеристики та вимоги до реалізації. На етапі оцінки потенціалу здійснюється комплексний аналіз професійних компетенцій, особистісних якостей та досягнень співробітника. Планування кар'єри передбачає розробку індивідуальних траєкторій професійного розвитку з урахуванням потреб банку та прагнень працівника. Етап розвитку компетенцій включає реалізацію

програм навчання та професійного вдосконалення. Кар'єрне просування базується на об'єктивній оцінці досягнень та потенціалу співробітника. Завершальний етап оцінки результатів дозволяє визначити ефективність реалізованих заходів та внести необхідні корективи в процес управління кар'єрою.

Циклічність процесу управління кар'єрою забезпечує постійне вдосконалення та розвиток системи. Кожен новий цикл збагачується досвідом попередніх етапів та адаптується до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку. Ключовим фактором успішності даного процесу є забезпечення безперервності та послідовності всіх етапів, а також їх тісного взаємозв'язку з іншими елементами системи управління персоналом. Аналіз функціонування циклу управління кар'єрою дозволив виявити низку проблемних аспектів, які потребують системного вирішення та представлені у наступній таблиці [13].

Аналіз поточного стану системи управління кар'єрою виявив ряд фундаментальних проблем, що потребують системного вирішення. Однією з ключових проблем є недостатня інтеграція процесів кар'єрного планування з загальною стратегією розвитку банку. Це призводить до розриву між потребами організації в кваліфікованих кадрах та наявними можливостями для професійного розвитку співробітників. Відсутність чітких критеріїв оцінки потенціалу та формалізованих процедур прийняття рішень щодо кар'єрного просування створює ситуацію невизначеності та знижує мотивацію персоналу до професійного розвитку [44].

Проведений аналіз виявив суттєві недоліки в системі комунікації щодо кар'єрних можливостей всередині банку. Відсутність єдиної інформаційної платформи для висвітлення відкритих вакансій та можливостей професійного розвитку створює інформаційний вакуум та перешкоджає ефективному кар'єрному плануванню. Співробітники часто не мають повного розуміння доступних кар'єрних траєкторій та вимог до професійного розвитку. Це призводить до зниження мотивації та engagement персоналу, а також може

спричиняти втрату талановитих фахівців через відсутність чіткого бачення перспектив професійного зростання в банку.

Система оцінки потенціалу співробітників потребує суттєвої модернізації та стандартизації. Поточні методи оцінки часто базуються на суб'єктивних критеріях та не забезпечують достатньої об'єктивності при прийнятті рішень щодо кар'єрного просування. Відсутність єдиних стандартів оцінки створює ситуацію нерівних можливостей для співробітників різних підрозділів та рівнів. Необхідно впровадити комплексну систему оцінки, яка буде включати як кількісні показники ефективності, так і якісні характеристики професійного потенціалу. Стандартизація процесів оцінки дозволить забезпечити справедливість та прозорість системи кар'єрного розвитку.

Значною проблемою є недостатня гнучкість організаційної структури банку, що обмежує можливості для горизонтального кар'єрного розвитку. Традиційна вертикальна модель кар'єрного зростання не відповідає сучасним тенденціям та потребам персоналу в різноманітному професійному досвіді. Необхідно створити більше можливостей для крос-функціонального розвитку та ротації персоналу між різними напрямками діяльності банку. Це дозволить розширити професійний кругозір співробітників, підвищити їх універсальність та створити додаткові можливості для кар'єрного зростання [27].

Процес планування наступності на ключових посадах потребує системного вдосконалення. Поточна практика формування кадрового резерву часто носить формальний характер та не забезпечує ефективної підготовки наступників. Необхідно впровадити комплексну програму розвитку резервістів, яка буде включати практичну підготовку, менторинг та поступове залучення до управлінської діяльності. Особлива увага має приділятися розвитку лідерських якостей та стратегічного мислення у потенційних керівників.

Система мотивації до кар'єрного розвитку потребує перегляду та актуалізації відповідно до сучасних тенденцій. Існуючі механізми стимулювання професійного розвитку не завжди враховують індивідуальні потреби та прагнення співробітників. Необхідно розробити більш гнучку

систему мотивації, яка буде поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати різні типи кар'єрних орієнтацій та забезпечувати визнання професійних досягнень.

Перспективи розвитку системи управління кар'єрою в банку пов'язані з впровадженням цифрових технологій та автоматизацією процесів. Створення єдиної цифрової платформи для управління кар'єрою дозволить забезпечити прозорість процесів, автоматизувати рутинні операції та підвищити ефективність прийняття кадрових рішень. Використання технологій штучного інтелекту та аналітики даних відкриває нові можливості для прогнозування кар'єрного потенціалу та персоналізації програм розвитку.

Модернізація системи навчання та розвитку персоналу є ключовим елементом удосконалення процесу управління кар'єрою. Необхідно забезпечити більш тісний зв'язок між навчальними програмами та кар'єрними траєкторіями співробітників. Навчання повинно мати випереджальний характер та готувати персонал до майбутніх викликів та змін у банківському секторі. Впровадження персоналізованих програм навчання, заснованих на аналізі індивідуальних потреб та потенціалу кожного співробітника, дозволить підвищити ефективність інвестицій у розвиток персоналу та забезпечити формування необхідних компетенцій для кар'єрного зростання [14].

Розвиток культури безперервного навчання та професійного вдосконалення є фундаментальною умовою успішного функціонування системи управління кар'єрою. Необхідно створити середовище, яке стимулює співробітників до постійного оновлення знань та навичок, експериментування з новими підходами та методами роботи. Формування такої культури вимагає активної участі керівників усіх рівнів, які повинні демонструвати приклад безперервного розвитку та підтримувати прагнення підлеглих до професійного зростання.

Впровадження системи управління талантами нового покоління дозволить більш ефективно виявляти та розвивати перспективних співробітників. Використання предиктивної аналітики та машинного навчання

для оцінки потенціалу працівників допоможе приймати більш обґрунтовані рішення щодо їх кар'єрного розвитку. Створення персоналізованих програм розвитку талантів, що враховують індивідуальні особливості та прагнення кожного співробітника, сприятиме формуванню сильного кадрового резерву банку.

Розвиток програм міжнародного обміну досвідом та стажування є перспективним напрямком вдосконалення системи управління кар'єрою. Співпраця з провідними міжнародними фінансовими установами дозволить забезпечити доступ співробітників до передових практик та технологій банківської діяльності. Участь у міжнародних проектах та програмах стажування сприятиме розширенню професійного кругозору та підвищенню конкурентоспроможності персоналу на глобальному ринку праці.

Вдосконалення системи внутрішніх комунікацій є ключовим фактором підвищення ефективності управління кар'єрою. Створення єдиного інформаційного простору для обміну знаннями та досвідом, висвітлення успішних кар'єрних історій та можливостей професійного розвитку сприятиме підвищенню прозорості та доступності інформації про кар'єрні перспективи в банку. Розвиток корпоративних соціальних мереж та платформ для професійного нетворкінгу дозволить створити додаткові канали для обміну інформацією та взаємодії між співробітниками різних підрозділів [16].

Розробка нової системи компетенцій та кваліфікаційних вимог для різних кар'єрних рівнів є необхідною умовою модернізації процесу управління кар'єрою. Існуючі профілі посад потребують актуалізації відповідно до сучасних вимог цифрової трансформації банківського сектору. Необхідно розробити детальні карти компетенцій, які будуть відображати не тільки технічні навички, але й soft skills, цифрові компетенції та лідерські якості. Впровадження єдиної системи профілювання посад дозволить створити прозорі критерії для кар'єрного просування та забезпечити об'єктивність оцінки готовності співробітників до переходу на наступний кар'єрний рівень.

Інтеграція процесів управління кар'єрою з системою стратегічного планування банку потребує посилення. Необхідно забезпечити більш тісний зв'язок між стратегічними цілями організації та програмами розвитку персоналу. Планування кар'єри повинно здійснюватися з урахуванням довгострокових перспектив розвитку банку та прогнозованих змін у структурі необхідних компетенцій. Це дозволить забезпечити своєчасну підготовку фахівців для нових напрямків діяльності та підвищити ефективність інвестицій у розвиток персоналу [48].

Розвиток системи зворотного зв'язку та підтримки в процесі кар'єрного розвитку є критично значущим для підвищення ефективності управління кар'єрою. Необхідно впровадити регулярні кар'єрні консультації, під час яких співробітники зможуть обговорювати свої професійні цілі та отримувати рекомендації щодо їх досягнення. Створення інституту кар'єрних консультантів дозволить забезпечити професійну підтримку співробітників у плануванні та реалізації їх кар'єрних траєкторій.

Впровадження гнучких форм організації праці та проектного підходу відкриває нові можливості для кар'єрного розвитку. Участь у крос-функціональних проектах дозволяє співробітникам набувати різноманітного досвіду та розвивати нові компетенції без формальної зміни посади. Необхідно створити систему оцінки та визнання проектних досягнень як значущого фактору при прийнятті рішень щодо кар'єрного просування. Розвиток проектної культури сприятиме формуванню більш гнучких та різноманітних кар'єрних траєкторій [5].

Модернізація системи управління кар'єрою вимагає значних інвестицій у розвиток HR-аналітики та цифрових інструментів. Впровадження сучасних HR-платформ з функціоналом управління талантами, планування наступності та кар'єрного розвитку дозволить автоматизувати рутинні процеси та підвищити якість прийняття кадрових рішень. Використання предиктивної аналітики допоможе більш точно прогнозувати потреби в персоналі та планувати програми розвитку співробітників [8].

Удосконалення механізмів внутрішнього рекрутингу та просування персоналу є ключовим напрямком розвитку системи управління кар'єрою в банку. Наразі існує необхідність створення більш ефективної системи пошуку та відбору внутрішніх кандидатів на відкриті позиції, яка б забезпечувала рівні можливості для всіх співробітників та прозорість процесу прийняття рішень. Впровадження автоматизованої системи внутрішнього рекрутингу, інтегрованої з базою даних про компетенції та досягнення співробітників, дозволить оптимізувати процес пошуку найбільш підходящих кандидатів на вакантні посади. Система повинна включати функціонал автоматичного сповіщення співробітників про відповідні їх профілю вакансії, можливість онлайн-подачі заявок на участь у відборі та відстеження статусу розгляду кандидатури. Крім того, необхідно розробити чіткі критерії та процедури оцінки внутрішніх кандидатів, які будуть враховувати не тільки поточний рівень компетенцій, але й потенціал до розвитку та відповідність корпоративним цінностям банку. Важливим аспектом є також забезпечення конфіденційності інформації про участь співробітників у внутрішньому відборі та створення механізмів захисту від можливої дискримінації з боку поточних керівників [27].

Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на постійне професійне вдосконалення та інновації, є фундаментальною умовою успішної трансформації системи управління кар'єрою. Необхідно створити середовище, яке стимулює співробітників до проактивного управління власною кар'єрою, експериментування з новими напрямками діяльності та безперервного навчання. Це включає впровадження системи визнання та винагороди за професійні досягнення та інноваційні ідеї, створення платформ для обміну знаннями та досвідом між співробітниками різних підрозділів, організацію регулярних заходів для професійного нетворкінгу та обговорення перспективних напрямків розвитку банківської галузі. Керівники всіх рівнів повинні демонструвати приклад безперервного розвитку та підтримувати ініціативи підлеглих щодо професійного зростання. Важливо також розвивати культуру відкритого feedback та конструктивного обговорення кар'єрних планів

і можливостей розвитку. Створення атмосфери довіри та підтримки дозволить співробітникам більш відкрито обговорювати свої кар'єрні прагнення та отримувати необхідну допомогу в їх реалізації. Формування такої культури вимагає системної роботи з усіма стейкхолдерами процесу управління кар'єрою та може зайняти значний час, але є необхідною умовою для забезпечення довгострокової ефективності системи кар'єрного розвитку в банку [14].

Таким чином, проведена діагностика виявила ряд суттєвих проблем у системі управління кар'єрою АТ КБ «ПриватБанк», які потребують комплексного вирішення. Водночас, банк має значний потенціал для вдосконалення цієї системи через впровадження сучасних технологій, розвиток корпоративної культури та модернізацію процесів управління персоналом. Реалізація запропонованих напрямків розвитку дозволить створити більш ефективну та справедливую систему управління кар'єрою, яка відповідатиме сучасним викликам та забезпечуватиме стійке зростання професійного потенціалу співробітників банку.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дослідження системи управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» було виявлено, що банк має розвинену організаційну структуру та потужну систему управління людськими ресурсами. Аналіз фінансово-економічних показників демонструє стабільне зростання та високу ефективність діяльності банку, що створює сприятливі умови для розвитку персоналу та реалізації програм кар'єрного зростання. Дослідження показало, що банк інвестує значні ресурси в розвиток технологічної інфраструктури та впровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом, що підтверджується зростанням показників продуктивності праці та задоволеності співробітників умовами роботи.

Оцінка діючої системи управління персоналом виявила комплексний підхід до організації процесів підбору, адаптації, навчання та розвитку співробітників. В банку функціонує корпоративний університет, який забезпечує безперервне професійне навчання та розвиток компетенцій персоналу. Система мотивації включає збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, що сприяє підвищенню залученості співробітників та їх прагненню до професійного зростання. Впроваджена система оцінки персоналу забезпечує об'єктивний підхід до визначення потенціалу співробітників та прийняття рішень щодо їх кар'єрного просування.

Аналіз ефективності програм навчання та розвитку працівників банку продемонстрував високу результативність освітніх ініціатив та їх позитивний вплив на показники діяльності організації. Встановлено, що інвестиції в навчання персоналу мають стабільно високий рівень рентабельності, який перевищує середньогалузеві показники. Особливу увагу привертає успішність програм розвитку управлінського резерву та професійної сертифікації, які демонструють високий відсоток кар'єрного просування учасників після завершення навчання. Впровадження дистанційних форматів навчання та

використання сучасних освітніх технологій дозволило значно розширити охоплення персоналу навчальними програмами та підвищити ефективність засвоєння знань.

Діагностика проблем системи управління кар'єрою виявила необхідність вдосконалення процесів планування кар'єрного розвитку та забезпечення більшої прозорості кар'єрних можливостей. Існує потреба в модернізації інструментів оцінки потенціалу співробітників та створенні більш гнучких механізмів горизонтального переміщення персоналу між підрозділами. Водночас, аналіз показав наявність значного потенціалу для розвитку системи управління кар'єрою через впровадження цифрових технологій, розвиток корпоративної культури та вдосконалення процесів управління талантами.

Перспективи розвитку системи управління кар'єрою в банку пов'язані з впровадженням інноваційних технологій та автоматизацією процесів управління персоналом. Створення єдиної цифрової платформи для управління кар'єрою, розвиток системи предиктивної аналітики та використання штучного інтелекту для оцінки потенціалу співробітників відкривають нові можливості для підвищення ефективності кар'єрного планування та розвитку персоналу. Особливе значення має розвиток корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання та професійне вдосконалення.

Дослідження підтвердило необхідність посилення інтеграції процесів управління кар'єрою зі стратегічними цілями банку та забезпечення більш тісного зв'язку між програмами розвитку персоналу та бізнес-потребами організації. Важливим напрямком вдосконалення є розвиток системи внутрішніх комунікацій та створення ефективних механізмів обміну знаннями між співробітниками різних підрозділів. Впровадження гнучких форм організації праці та проектного підходу створює додаткові можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу.

Загалом, проведене дослідження демонструє, що АТ КБ «ПриватБанк» має потужну базу для подальшого вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу. Реалізація визначених напрямків розвитку дозволить створити

більш ефективну та справедливу систему управління кар'єрою, яка забезпечить стійке зростання професійного потенціалу співробітників та підвищення конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг. Ключовим фактором успіху в цьому процесі є системний підхід до впровадження змін та активна участь усіх стейкхолдерів у процесах трансформації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи управління кар'єрою персоналу в банківській сфері дозволило сформувати комплексне розуміння сучасних тенденцій та перспектив розвитку цього напрямку управління людськими ресурсами. Теоретичний аналіз засвідчив, що в умовах цифрової трансформації банківського сектору традиційні підходи до управління кар'єрою потребують суттєвого переосмислення та адаптації до нових реалій. Впровадження інноваційних технологій, включаючи штучний інтелект, машинне навчання та предиктивну аналітику, створює принципово нові можливості для персоналізації кар'єрного розвитку та підвищення ефективності управління талантами. Дослідження показало, що успішні банківські установи активно впроваджують цифрові платформи управління кар'єрою, які забезпечують інтеграцію всіх процесів професійного розвитку персоналу та створюють умови для формування гнучких кар'єрних траєкторій.

Аналіз міжнародного досвіду управління кар'єрним розвитком банківського персоналу виявив ключові тренди та найкращі практики в цій сфері. Провідні міжнародні банки інвестують значні ресурси у створення цифрових екосистем розвитку персоналу, впровадження інноваційних форматів навчання та розвиток програм крос-функціонального розвитку. Особлива увага приділяється формуванню культури безперервного навчання, розвитку лідерського потенціалу та створенню умов для реалізації підприємницьких ініціатив співробітників. Дослідження показало, що успішні програми управління кар'єрою базуються на принципах персоналізації, гнучкості та тісного зв'язку з бізнес-стратегією банку.

Дослідження системи управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» продемонструвало наявність комплексного підходу до професійного розвитку персоналу та впровадження інноваційних практик управління талантами. Банк успішно реалізує програми цифрової трансформації процесів управління персоналом, впроваджує сучасні технології навчання та розвитку, створює

умови для горизонтального та вертикального кар'єрного зростання. Аналіз ефективності програм навчання та розвитку персоналу показав високий рівень рентабельності інвестицій у людський капітал та позитивний вплив на ключові показники діяльності банку.

Проведена діагностика проблем та перспектив розвитку системи управління кар'єрою в банку виявила необхідність посилення інтеграції процесів кар'єрного планування зі стратегічними цілями організації, вдосконалення механізмів оцінки потенціалу співробітників та розвитку системи внутрішніх комунікацій. Впровадження рекомендованих заходів щодо цифровізації процесів управління кар'єрою, розвитку програм крос-функціонального навчання та створення системи управління знаннями дозволить підвищити ефективність управління талантами та забезпечити стійке зростання професійного потенціалу персоналу.

Результати дослідження підтвердили гіпотезу про критичну роль інноваційних технологій у підвищенні ефективності системи управління кар'єрою персоналу. Впровадження цифрових інструментів та платформ дозволяє створювати персоналізовані програми розвитку, забезпечувати прозорість кар'єрних можливостей та підвищувати ефективність прийняття кадрових рішень. Використання технологій штучного інтелекту та предиктивної аналітики відкриває нові можливості для оцінки потенціалу співробітників та планування їх кар'єрного розвитку.

Практична реалізація розроблених рекомендацій дозволить банку створити більш ефективну та адаптивну систему управління кар'єрою, яка відповідає сучасним викликам цифрової трансформації банківського сектору. Запропоновані підходи та інструменти можуть бути адаптовані та впроваджені в практику управління людськими ресурсами інших фінансових організацій, що підтверджує практичну цінність проведеного дослідження.

Вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу має стратегічне значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банку та його успішної адаптації до викликів цифрової економіки. Інвестиції в розвиток

цифрової екосистеми управління талантами, впровадження інноваційних технологій та створення культури безперервного навчання дозволять банку сформувати потужний кадровий потенціал для реалізації амбітних стратегічних цілей та забезпечення лідерських позицій на ринку фінансових послуг.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу нових технологій, таких як квантові обчислення, розширена реальність та блокчейн, на розвиток систем управління кар'єрою в банківському секторі. Особливої уваги заслуговують питання розробки методології оцінки ефективності цифрових інструментів управління талантами, дослідження впливу штучного інтелекту на процеси прийняття кадрових рішень та вивчення можливостей створення персоналізованих екосистем професійного розвитку на основі технологій машинного навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Borova A. A. Основні проблеми управління персоналом в банках України. Economics and Finance. 2022. № 6. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/65.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
2. Oura M. M., Zilber S. N., Lopes E. L. Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. International Business Review. 2016. Vol. 25, No. 4. P. 921-932. URL: <https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/DEOS327/APΘPA/Oura%2C%20M.%20M.%2C%20Zilber%2C%20S.%20N.%2C%20%26%20Lopes%2C%20E.%20L.%20%282016%29%2C%20Innovation%20capacity%2C%20international%20experience%20and%20export%20performance%20of%20SMEs%20in%20Brazil.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
3. Абрасович В., Кубіцький С. Управління діловою кар'єрою працівників в організації. Матеріали конференцій МЦНД. Ужгород, 2024. С. 63-67. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1205> (дата звернення: 15.01.2024).
4. Ачкасова О. В., Шалений В. А., Шевченко С. О. Перспективи кар'єрного розвитку персоналу інноваційних підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2024. № 5. С. 96-102. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35070/1/Стаття%20apie_2024_r05_a17.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
5. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. 2016. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/11084/1/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD>

- %D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
6. Безпалько О. В., Пузина А. О. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами : монографія. Київ : НУХТ, 2020. 178 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/2af8ea4b-e43f-4ae2-a852-a6d4688012ac/download> (дата звернення: 15.01.2024).
 7. Бербенєць О. В., Сичова М. О., Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. 2022. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1968/1/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%9E.%20%D0%92.%2C%20%D0%A1%D0%B8%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9C.%20%D0%9E.%2C%20%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%20%D0%9E.%20%D0%9E..pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
 8. Гиряк М. Р. Розвиток системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2018. 205 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32601/3/Гиряк%20М..pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
 9. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3(35). С. 111-118. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7748> (дата звернення: 15.01.2024).
 10. Дем'ян А. Л. Управління процесами розвитку персоналу підприємства. 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e86fc180-a428-4aff-9ee8-03cf0f2e0b34/content> (дата звернення: 15.01.2024).
 11. Дерев'янкін Є. Д. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом (на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК»). 2024. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/19443/Derevyankina.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 15.01.2024).

- КНТЕУ, 2019. Ч. 1. С. 545-550. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22_10_1_2ch.pdf#page=545 (дата звернення: 15.01.2024).
19. Коваль М. І., Мельник Б. Ю. Формування належного кадрового потенціалу комерційних банків. Облік і фінанси. 2018. № 1. С. 148-153. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Oif_apk_2018_1_23.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
20. Коцериба А. В. Управління інвестиційним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Запоріжжя, 2022. 225 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/9500/1/Коцериба%20А.В..pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
21. Кретьова Н. О. Оптимізація кредитного портфелю банку. 2025. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8346/1/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%9A%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%9E_.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
22. Курилова Ю. О. Удосконалення системи управління персоналом організації. 2022. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89327/1/Kurylova_bachelor_thesis.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
23. Кухта П., Дімов І. Удосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу банківської установи. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 447-451. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3508> (дата звернення: 15.01.2024).
24. Літвінов В. А. Удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства. 2024. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/25228/1/%D0%9B%D1%96%D1>

%82%D0%B2%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%80%20%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf (дата звернення: 15.01.2024).

25. Матейко Х. Р. Удосконалення методів і системи оцінки управлінських кадрів у банківських установах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 186 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51642/1/Матейко%20Х.%20МЕНУП%2041.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
26. Мельник А. О., Лучна Н. С. Система розвитку персоналу підприємства. 2020. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3951/1/14%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90.%D0%9E.%20%2C%20%D0%9B%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%9D.%D0%A1..pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
27. Мороз В. В. Управління персоналом банківської установи (за матеріалами АТ «Ощадбанк») : дис. ... канд. екон. наук. Біла Церква, 2024. 182 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/12058/1/Мороз.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
28. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1(61). С. 137-141. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382> (дата звернення: 15.01.2024).
29. Неізвестна О. В. Управління конкурентоспроможністю банку : монографія. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2018. 178 с. URL: http://elibrarysw.donnuet.edu.ua/id/eprint/102/3/2018_Nieizviestna_NNIUA_3МН-17ма.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
30. Огляд банківського сектору України, листопад 2023 / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/publications?page=1&perPage=5&search=&document=&p>

- ubCategory=1&keywords=&created_from=&created_to= (дата звернення: 15.01.2024).
- 31.Петручок Ю. В. Резерви покращення фінансового стану комерційного банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк») : магістерська робота. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43369/1/%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BE%D0%BA.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
 - 32.Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2021. № 41. С. 54-60. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705> (дата звернення: 15.01.2024).
 - 33.Погорелова Т. О. Питання управління банківським персоналом у сучасних умовах. Вісник НТУ ХПІ. 2015. № 6. С. 7-13. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/ed9d901b-56da-4cb9-8af8-e3b3b916bcef/download> (дата звернення: 15.01.2024).
 - 34.Погорелова Т. О., Дурдієва Л. М., Солоницька О. О. Організація розвитку персоналу банківської установи та її ефективність. 2016. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/95e82294-f08f-46fa-b4af-3294924d48fd> (дата звернення: 15.01.2024).
 - 35.Річний звіт АТ КБ "ПриватБанк" за 2022 рік / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4> (дата звернення: 15.01.2024).
 - 36.Рябов М. О., Захаркевич Н. П. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Modern science: innovations and prospects : матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф., м. Стокгольм, 29-31 трав. 2022 р. Стокгольм, 2022. С. 215-220.
 - 37.Савельєва Є. О. Психологічні особливості управління банківським персоналом на прикладі комерційного банку «ПриватБанк» Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2020. № 97.4. С. 219-230. URL: https://www.researchgate.net/publication/348852778_ROZVITOK_TVORCIN_Z

DIBNOSTEJ_MAJBUTNIH_FAHIVCIV_IZ_TURIZMU_SODO_PROVEDEN
NA_ANIMACIJNIH_ZAHODIV_U_PROFESIJNIH_DIALNOSTI (дата
звернення: 15.01.2024).

38. Санніков О. В. Сучасні методи управління персоналом банківської установи як чинники підвищення її конкурентоспроможності : дис. Чернігів, 2023. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/28507> (дата звернення: 15.01.2024).
39. Семашко М. А. Карти розвитку кар'єр співробітників у системі управління персоналом. 2022. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/11563/Semashko.pdf?sequence=1&isAllowed=n> (дата звернення: 15.01.2024).
40. Сергєєва О. С. Кар'єрне зростання персоналу як складова кадрової політики банку. Науковий вісник. 2021. № 5-6(282-283). С. 46-52. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/HB%205-6\(282-283\)%202021.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/HB%205-6(282-283)%202021.pdf) (дата звернення: 15.01.2024).
41. Сірожиддінова Р. Управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду. 2023. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/58962/1/%D0%A1%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B4%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
42. Славченко В. А. Організація та розвиток елементів мотивації в системі управління підприємством : дис. ... канд. екон. наук. Мукачево, 2024. 198 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6627/4/Славченко_В_А-1.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
43. Смірнова Є., Іщенко Н. Мотивація діяльності персоналу банківських установ. Наука–виробництву. 2022. С. 56-61. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/0da6e82e-fdb3-4fe7-b1c9-0ec378240d4a/content> (дата звернення: 15.01.2024).

- 44.Стебницька Д. В. Соціологічні проблеми HR-управління (на базі АТ "ПРИВАТ БАНКУ") : дис. ... канд. соціол. наук. Чернівці, 2023. 178 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10722/Магістерська_Стебницька%20Діана.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
- 45.Талибов Ф. А. Планування кредитного портфеля банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). 2021. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/162576/%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%A2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B1%D0%BE%D0%B2.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.01.2024).
- 46.Третяк П. І. Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства. 2019. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1dba6f7b-f6c5-4bb8-98e7-1dd15ea62504/content> (дата звернення: 15.01.2024).
- 47.Тронько В. С. Управління персоналом АТ КБ ПриватБанк з урахуванням світового досвіду : дис. ... канд. екон. наук. Київ : НАУ, 2021. 192 с. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53643/1/ФТМЛ_2021_073_Тронько%20В.С.%20\(2\).pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53643/1/ФТМЛ_2021_073_Тронько%20В.С.%20(2).pdf) (дата звернення: 15.01.2024).
- 48.Швагірева В. С., Манічева А. В. Особливості структури управління кадрами міжнародних банківських груп. Київ : НАВС, 2018. 156 с. URL: <https://elar.naiau.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/321febe2-e764-4b68-933f-e6219b824c53/content> (дата звернення: 15.01.2024).
- 49.Шинкарюк А. В. Депозитна політика банків та шляхи її реалізації (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк») : дис. ... канд. екон. наук. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 186 с. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/167440/ПЗ_Шинкарюк%20072-20-2.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
- 50.Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. Агросвіт. 2018. № 9. С. 64-70. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf (дата звернення: 15.01.2024).