МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Менеджмент організацій та адміністрування**
Група:	**АМ-22М заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

здобувача вищої освіти **Подгурської Вікторії Миколаївни**

Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту рішенням кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 7 від «08 грудня» 2025 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов

Науковий керівник
к. н. з держ.управ., доцент
_____ Т.Р. Малафєєв

м. Харків 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, обліку та
бізнес-комунікацій
к.е.н., доцент Піскунов Р.О.

_____
(підпис) (ініціали, прізвище)

«08» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Подгурської Вікторії Миколаївни

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ».
керівник роботи Малафєєв Тимур Романович, к.н. з дерд.управ., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «05» вересня 2025 р. № 4601-5/2887
2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
У розділі 1: розглянути сутність, види та підходи до управління кар'єрою персоналу; визначити типи та моделі розвитку ділової кар'єри в організації; дослідити сучасні теоретичні підходи та практику управління кар'єрою банківського персоналу.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; проаналізувати кадровий склад банку та оцінити його вплив на кар'єрний розвиток працівників; дослідити існуючу модель управління діловою кар'єрою персоналу у ПриватБанку.

У розділі 3: розробити удосконалену модель управління кар'єрним розвитком банківського персоналу в умовах війни; запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації управління кар'єрою працівників банку; оцінити

соціально-економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ
2	ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

5. Дата видачі завдання ___08.09.2025__

Здобувач вищої освіти _____ В.М. Подгурська
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Т.Р. Малафєєв
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 107 сторінок, 25 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 80 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси управління діловою кар'єрою персоналу компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади щодо системи управління діловою кар'єрою персоналу на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» та напрями її удосконалення.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів та практичного досвіду управління діловою кар'єрою персоналу з метою підвищення ефективності діяльності організації в умовах війни.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розглянути сутність, види та підходи до управління кар'єрою персоналу;
- визначити типи та моделі розвитку ділової кар'єри в організації;
- дослідити сучасні теоретичні підходи та практику управління кар'єрою банківського персоналу;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати кадровий склад банку та оцінити його вплив на кар'єрний розвиток працівників;
- дослідити існуючу модель управління діловою кар'єрою персоналу у ПриватБанку;
- розробити удосконалену модель управління кар'єрним розвитком банківського персоналу в умовах війни;
- запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації управління кар'єрою працівників банку;
- оцінити соціально-економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо розробки удосконаленої моделі управління кар'єрним розвитком банківського персоналу в умовах війни.

Отримані автором науково обґрунтовані рекомендації можуть бути використані для удосконаленні моделі управління діловою кар'єрою персоналу банківських установ щодо підвищення мотивації, продуктивності та лояльності працівників, оптимізації кадрової політики та адаптації системи управління персоналом до умов економічної нестабільності та воєнного стану.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ДІЛОВА КАР'ЄРА БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ, МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ

ABSTRACT

Qualification Master's Work contains 107 pages, 25 tables, 6 figures, and a list of 80 references.

Object of research there are processes for managing the business career of the company's personnel.

Subject of research there are theoretical and applied principles of the personnel career management system using the example of JSC CB "PrivatBank" and directions for its improvement.

The purpose of the qualifying master's thesis is to summarize theoretical approaches and practical experience in personnel career management in order to improve the efficiency of the organization in wartime.

Tasks of qualification master's work are:

- consider the essence, types, and approaches to personnel career management;
- identify types and models of business career development in an organization;
- explore modern theoretical approaches and practices of banking personnel career management;
- provide a technical and economic description of JSC CB PrivatBank;
- analyze the bank's personnel structure and assess its impact on the career development of employees;
- research the existing model of personnel career management at PrivatBank;
- develop an improved model for managing the career development of banking personnel in wartime;
- offer practical recommendations for optimizing the career management of bank employees;
- assess the socio-economic effectiveness of implementing the proposed measures.

According to results of the research of the study, theoretical and practical provisions were formulated, which the author translated into specific proposals for the development of an improved model for managing the career development of banking personnel in wartime conditions.

The obtained results can be used can be used to improve the model of career management of banking institution personnel in order to increase motivation, productivity and loyalty of employees, optimize personnel policy and adapt the personnel management system to the conditions of economic instability and martial law.

KEY WORDS: BUSINESS CAREER OF BANKING STAFF, BUSINESS CAREER MANAGEMENT, CAREER DEVELOPMENT MANAGEMENT MODELS

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…… 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ … 11

1.1 Сутність, види та підходи до управління кар'єрою персоналу ……. 11

1.2 Типи та моделі розвитку ділової кар'єри в організації ….. 17

1.3 Аналіз сучасних теоретичних підходів та практики управління кар'єрою банківського персоналу ……. 25

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».. 36

2.1 Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» 36

2.2 Аналіз кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк» та його впливу на кар'єрний розвиток працівників…….. 47

2.3 Аналіз існуючої моделі управління діловою кар'єрою персоналу банку ……. 51

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ……..... 61

3.1 Розробка удосконаленої моделі управління кар'єрним розвитком персоналу банку в умовах війни …… 61

3.2 Практичні рекомендації щодо оптимізації управління діловою кар'єрою працівників…….. 70

3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів……. 79

ВИСНОВКИ ……..…… 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 87

ВСТУП

Сучасна трансформація процесів в економіці України супроводжуються значними викликами, пов’язаними з воєнним станом, економічною нестабільністю та посиленням конкуренції на фінансовому ринку. Банківська система, будучи ключовою ланкою фінансової інфраструктури держави, зазнає серйозного навантаження, адже саме банки забезпечують функціонування платіжних систем, кредитування бізнесу, підтримку оборонних і соціальних програм. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління персоналом, зокрема – організація та розвиток їхньої ділової кар’єри.

Проблематика управління кар’єрою персоналу в банках під час війни набуває нового змісту, бо стає актуальним збереження кваліфікованих кадрів, попередження їх відтоку за кордон та забезпечення внутрішньої мобільності. Також працівники банків постійно перебувають під впливом психологічного навантаження, невизначеності та підвищених ризиків, що потребує нових підходів до мотивації та підтримки їхнього професійного розвитку. Цифровізація банківських послуг, прискорена війною, також висуває нові вимоги до компетентностей і формування індивідуальних траєкторій кар’єрного зростання.

Управління діловою кар’єрою банківського персоналу в умовах воєнної економіки є не лише інструментом розвитку людського капіталу, а й чинником стабільності діяльності банківських установ. Від ефективності реалізації кар’єрних стратегій працівників залежить їхня професійна мотивація, лояльність до роботодавця, здатність швидко адаптуватися до нових умов та виконувати стратегічні завдання банку.

Актуальність теми також визначається потребою у формуванні гнучких моделей управління кар’єрою, що враховують кризові ситуації, дистанційні та змішані форми праці, а також можливості професійної реалізації працівників після закінчення війни. Тому управління діловою кар’єрою персоналу банків стає одним із ключових напрямів стратегічного менеджменту, що безпосередньо

впливає на конкурентоспроможність і стійкість фінансово-кредитних установ України.

У зарубіжній науці фундаментальні основи управління кар'єрою розроблялися у працях класиків менеджменту та HR-менеджменту. Так, Д. Холл та Е. Шейн досліджували концепції кар'єрного розвитку й поняття «організаційної кар'єри», акцентуючи увагу на внутрішніх і зовнішніх траєкторіях професійного зростання. Р. Дафт, Г. Деслер, М. Армстронг та Ч. Хенді у своїх працях висвітлили питання стратегічного управління персоналом, механізми мотивації й формування кадрових стратегій. Окремі аспекти розвитку кар'єри в умовах нестабільності та цифровізації знайшли відображення в роботах Л. Грінхауса, К. Холла і Д. Супера.

Серед українських науковців значний внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом і кар'єрним зростанням зробили: О. Амоша, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, А. Колот, О. Крушельницька, Л. Лазоренко, О. Новікова, В. Петюх, С. Савчук. В їхніх працях досліджуються проблеми ефективного використання трудового потенціалу, соціально-економічні аспекти розвитку персоналу, механізми підвищення мотивації та професійної мобільності працівників. Окрему увагу питанням управління діловою кар'єрою персоналу банківських установ приділяють такі науковці, як А. Горбущова, А. Запускалов, І. Ковальчук, О. Карась, Т. Козак, В. Костенко, О. Козьменко, Л. Примостка. У їхніх дослідженнях акцент робиться на особливостях формування кадрових стратегій у банківському секторі, впливі трансформацій фінансового ринку на розвиток персоналу та необхідності впровадження сучасних HR-технологій.

Разом з тим, попри значну увагу науковців, проблематика управління діловою кар'єрою банківського персоналу в умовах воєнної економіки, цифровізації та зростання ролі психологічної стійкості працівників потребує подальших ґрунтовних досліджень. Залишається актуальним питання розробки адаптивних моделей управління кар'єрою, що враховують специфіку банківських установ України та виклики зовнішнього середовища.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів та практичного досвіду управління діловою кар’єрою персоналу з метою підвищення ефективності діяльності організації в умовах війни.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність, види та підходи до управління кар’єрою персоналу;
- визначити типи та моделі розвитку ділової кар’єри в організації;
- дослідити сучасні теоретичні підходи та практику управління кар’єрою банківського персоналу;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати кадровий склад банку та оцінити його вплив на кар’єрний розвиток працівників;
- дослідити існуючу модель управління діловою кар’єрою персоналу у ПриватБанку;
- розробити удосконалену модель управління кар’єрним розвитком банківського персоналу в умовах війни;
- запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації управління кар’єрою працівників банку;
- оцінити соціально-економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління діловою кар’єрою персоналу компанії

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади щодо системи управління діловою кар’єрою персоналу на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» та напрями її удосконалення.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці українських та зарубіжних вчених у галузі менеджменту, управління персоналом та розвитку ділової кар’єри, у яких висвітлюються основні підходи до формування та реалізації кар’єрних стратегій працівників. Значну увагу приділено теоретико-методологічним аспектам стратегічного управління людськими ресурсами,

організаційного розвитку персоналу, сучасним концепціям HR-менеджменту та адаптації кадрових процесів до умов цифровізації та економічної нестабільності.

Методологічною основою дослідження виступає системний підхід до вивчення управління діловою кар'єрою персоналу банківських установ, що розглядає кар'єрний розвиток як невід'ємну складову стратегічного управління організацією. Дослідження здійснено на основі поєднання загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких аналіз та синтез, узагальнення і порівняння, системно-структурний та економіко-статистичний аналіз, соціологічні методи збору інформації, а також елементи моделювання для розробки удосконаленої моделі управління кар'єрою.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, матеріали офіційних джерел банківської системи України, статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України та фінансові звіти АТ КБ «ПриватБанк».

Теоретична значущість дослідження полягає у систематизації та узагальненні сучасних наукових підходів до управління діловою кар'єрою персоналу. Результати дослідження дозволяють поглибити наукове розуміння процесів управління кар'єрним розвитком працівників, визначити ключові фактори впливу на ефективність кар'єрної політики та внести уточнення до існуючих концепцій стратегічного управління персоналом.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій та удосконаленні моделі управління діловою кар'єрою персоналу банківських установ. Запропоновані підходи можуть бути використані для підвищення мотивації, продуктивності та лояльності працівників, оптимізації кадрової політики та адаптації системи управління персоналом до умов економічної нестабільності та воєнного стану. Практичні результати дослідження можуть застосовуватися у внутрішніх кадрових процесах банків, а також бути корисними для навчальних і науково-методичних розробок у сфері HR-менеджменту та управління кар'єрою.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, види та підходи до управління кар'єрою персоналу

Сучасний банківський сектор функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільного економічного середовища та постійних технологічних змін. У таких умовах саме кадровий потенціал стає ключовим чинником успішності фінансових установ. Ефективне управління кар'єрою персоналу банку набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє узгодити інтереси організації та її працівників.

З одного боку, банки зацікавлені у формуванні висококваліфікованих, мотивованих і лояльних кадрів, здатних забезпечити стабільність та розвиток установи. З іншого – працівники прагнуть професійного зростання, стабільності та реалізації власного потенціалу. Тому управління кар'єрою виступає своєрідним «мостом» між стратегічними цілями банку та індивідуальними очікуваннями співробітників.

Актуальність проблеми також зумовлена низкою зовнішніх факторів: кадровим дефіцитом та посиленням конкуренції за таланти; демографічними викликами та міграційними процесами; впливом воєнних дій, що змінюють структуру зайнятості й мобільність населення; зростанням значущості балансу між професійним та особистим життям; цифровізацією та впровадженням штучного інтелекту, які змінюють вимоги до компетенцій працівників [1]. Усе це визначає необхідність формування сучасних моделей управління кар'єрою персоналу в банківських установах України.

У науковій літературі поняття «кар'єра» трактується як послідовність трудових і професійних позицій, які займає працівник упродовж свого життя, що супроводжується зростанням його відповідальності, компетентності та соціально-економічного статусу [6].

В табл. 1.1 наведено еволюцію наукових підходів до поняття «управління кар'єрою».

Таблиця 1.1

Формування поняття «управління кар'єрою»

Період	Основний внесок у розвиток поняття «управління кар'єрою»
1	3
Поч. XX ст.	Заклали основи наукової організації праці, управління персоналом; кар'єра розглядалася як просування в межах бюрократичної ієрархії.
1930-1950-ті	Увага до мотивації, соціально-психологічних факторів. Кар'єра – не лише посадове зростання, а й задоволеність роботою.
1960-1970-ті	Розробка теорій життєвого циклу кар'єри, концепція «я-концепції», введення поняття «кар'єрних якорів».
1980-ті	Формування уявлень про управління кар'єрою як цілеспрямований процес розвитку персоналу; акцент на стратегічному управлінні людськими ресурсами.
1990-ті	Поглиблення теорії організаційного розвитку та HR-менеджменту; поява індивідуально-орієнтованих стратегій управління кар'єрою.
2000-ні	Формування концепцій «безмежної» та «протеїнової» кар'єри; увага до мобільності персоналу, самоорганізації кар'єрного розвитку.
2010-ті	Управління кар'єрою як частина talent management; акцент на компетентнісному підході та інноваціях у розвитку персоналу.
2020-ті	Управління кар'єрою – інтегрований процес у цифровій економіці; використання HR-цифровізації, гнучких траєкторій кар'єри, індивідуалізації розвитку банківських працівників.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [5, 6, 16].

.Поняття «управління кар'єрою персоналу банку» трактується неоднозначно, що зумовлено багатовимірністю цього явища та специфікою банківської діяльності. Дослідники підкреслюють як організаційний аспект управління кар'єрою (систематичне планування та реалізація кадрової політики), так і індивідуальний (задоволення потреб працівника у професійному розвитку та самореалізації) [6].

Аналіз підходів до визначення сутності управління кар'єрою показує, що воно розглядається як:

- інструмент досягнення стратегічних цілей банківської установи,
- механізм мотивації та утримання висококваліфікованих кадрів,
- процес забезпечення узгодженості між очікуваннями персоналу та завданнями організації.

Систематизація наукових підходів дозволяє виділити ключові характеристики даного поняття та сформувати більш цілісне його бачення у контексті банківського сектору. Узагальнені підходи вітчизняних і зарубіжних учених представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретична сутність поняття «управління кар'єрою персоналу банку»

Підхід	Сутність поняття	Ключові акценти для банківської сфери
1	2	3
Класичний управлінський підхід	Управління кар'єрою розглядається як організоване просування працівника по щаблях ієрархії	Вертикальне кар'єрне зростання; чітка система посад; контроль і дисципліна
Організаційний підхід	Кар'єра – інструмент досягнення стратегічних цілей організації; управління здійснюється через політики HRM	Кадровий резерв, ротація, корпоративні програми розвитку, зв'язок кар'єри зі стратегією банку
Особистісно-орієнтований підхід	Кар'єра – індивідуальний шлях розвитку людини; головне – самореалізація та задоволення працею	Індивідуальні кар'єрні плани; гнучкі траєкторії; поєднання роботи й особистого життя
Компетентнісний підхід	Управління кар'єрою базується на розвитку ключових компетентностей, які визначають ефективність працівника	Формування цифрових, аналітичних, управлінських і комунікативних навичок у банківському персоналі
Інноваційно-адаптивний підхід (сучасні дослідження HR)	Кар'єра формується в умовах динамічних змін, швидкої трансформації ринку та технологій	Гнучкі кар'єрні траєкторії, швидке перенавчання, освоєння FinTech-рішень, адаптація до цифровізації
Соціально-психологічний підхід	Управління кар'єрою – процес, що враховує мотивацію, очікування, цінності та корпоративну культуру	Задоволеність роботою, емоційний інтелект, командна взаємодія, наставництво

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [19, 26, 27].

Управління кар'єрою персоналу банку можна визначити як систематичний процес планування, організації, стимулювання та контролю професійного розвитку працівників, який забезпечує оптимальне поєднання потреб банку та індивідуальних кар'єрних очікувань (рис. 1.1) [19]. Важливим елементом дослідження є уточнення видів кар'єри, оскільки саме різні траєкторії професійного розвитку визначають особливості управління персоналом у банківських установах.



Рис. 1.1. Основні складові процесу управління кар'єрою персоналу банку створення умов для самореалізації персоналу;

Джерело: складено автором за матеріалами [19, 26].

У науковій літературі кар'єру трактують як багатовимірне явище, що включає професійний, посадовий, кваліфікаційний, соціальний та особистісний аспекти [6]. Це зумовлює необхідність її класифікації за низкою критеріїв: напрямом розвитку, швидкістю просування, формою прояву, рівнем управлінських повноважень тощо.

Сучасні організації використовують різні види кар'єрного зростання, що дозволяють працівникам набувати нових компетенцій, брати участь у проектах різного масштабу та адаптуватися до динамічного середовища фінансового ринку.

В табл. 1.3 наведено основні види кар'єри персоналу банку з характеристиками, прикладами та основними перевагами й обмеженнями. Застосування класифікаційного підходу дозволяє виокремити основні траєкторії кар'єрного зростання працівників банку, визначити специфіку кар'єрних очікувань різних груп персоналу та розробити оптимальні механізми управління

професійним розвитком з урахуванням потреб організації та індивідуальних планів працівників.

Таблиця 1.3

Види кар'єри персоналу банку

Вид кар'єри	Характеристика	Приклади	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Компетентнісна (експертна)	Кар'єрний розвиток визначається рівнем професійних знань та експертизи, а не посадою	Аналітик ризиків, фахівець з фінансових інструментів, аудитор	Спрямованість на експертність; стимулює професійний розвиток; підвищує цінність працівника для банку	Обмежена формальна ієрархія; менш помітне матеріальне просування
Наставницька (mentorship)	Молодші працівники розвиваються під керівництвом більш досвідчених колег	Стажування у відділі кредитування під супроводом старшого менеджера	Швидка адаптація; передача знань; розвиток професійних зв'язків	Залежність від компетентності наставника; потребує часу від старших співробітників
Матрична (функціонально-проєктна)	Працівник одночасно залучений у декілька підрозділів або проектів	Співробітник відділу корпоративного банкінгу одночасно працює у проекті з цифровізації та у кредитному комітеті	Розвиток міжфункціональних навичок; гнучкість у використанні персоналу	Може викликати конфлікти пріоритетів; потребує високої самоорганізації
Мережева кар'єра	Кар'єрний розвиток відбувається через участь у зовнішніх та внутрішніх професійних мережах, співпрацю з іншими організаціями	Банківські працівники беруть участь у міжбанківських комітетах, професійних асоціаціях, галузевих проектах	Розширення контактів; доступ до нових знань; можливість зовнішніх кар'єрних можливостей	Вимагає активності та комунікативних навичок; не завжди враховується внутрішньою системою оцінки

Джерело: складено автором за матеріалами [19, 30].

Управління кар'єрою персоналу в банківському секторі України має свої особливості, зумовлені як глобальними економічними тенденціями, так і внутрішньою ситуацією в державі. Починаючи з 2014 року, внаслідок військової агресії проти України, значна частина економіки зазнала структурних змін, що позначилося і на діяльності банківської системи.

Повномасштабне вторгнення 2022 року ще більше загострило проблеми стабільності, кадрової безпеки та прогнозованості розвитку персоналу. Зокрема, війна спричинила масову міграцію трудових ресурсів, зміну регіональної структури зайнятості, посилення навантаження на працівників банківських установ у прифронтових та постраждалих регіонах. Це ускладнює можливість довгострокового кар'єрного планування, формування кадрового резерву та забезпечення сталого розвитку персоналу. Узагальнені ключові проблеми та виклики представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Проблеми та виклики у сфері управління кар'єрою банківського персоналу

Проблема / виклик	Характеристика прояву	Наслідки для банківської установи
1	2	3
Військові дії	Повномасштабне вторгнення, воєнні ризики, вимушена міграція працівників і клієнтів	Втрата кадрів, зниження можливостей кар'єрного планування, підвищення стресового навантаження
Нестабільність середовища	Економічна невизначеність, інфляційні коливання, демографічні зміни	Ускладнення довгострокових HR-стратегій, зниження прогнозованості кадрової політики
Обмежені ресурси	Недостатність фінансування програм навчання і розвитку, особливо у регіональних банках	Обмеження можливостей формування кадрового резерву, зниження інноваційності
Дефіцит компетенцій	Нестача фахівців з цифровими, управлінськими та аналітичними навичками	Відставання у цифровізації та впровадженні сучасних банківських продуктів
Високий рівень плинності кадрів	Міграція кваліфікованих спеціалістів за кордон, конкуренція з міжнародними фінансовими компаніями	Зростання витрат на рекрутинг, втрата підготовлених кадрів
Традиційність підходів	Орієнтація виключно на вертикальне просування, ігнорування горизонтальної мобільності та індивідуальних планів	Зниження мотивації персоналу, низька гнучкість кадрової політики

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [34]

Війна в Україні суттєво впливає на управління кар'єрою персоналу банківських установ. В умовах воєнної нестабільності кар'єрний розвиток працівників зазнає значних змін, зумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Мобілізація та залучення працівників до війська змінюють структуру

трудових ресурсів, що ускладнює планування кар’єрного розвитку та формування кадрового резерву. Частина співробітників тимчасово або постійно залишає свої посадові місця, створюючи додаткове навантаження на колег та потребуючи гнучкої організації роботи.

Водночас війна спричинила масову релокацію персоналу з постраждалих регіонів або зон активних бойових дій. Це вимагає від банків адаптації внутрішніх процесів, забезпечення безпечних умов праці та інтеграції переміщених працівників у нові підрозділи. Подібні зміни часто супроводжуються стресом і потребують додаткових психологічних ресурсів для підтримки мотивації та продуктивності.

Крім того, війна прискорила впровадження дистанційної та гібридної роботи, що змінило формат виконання професійних завдань та вимоги до компетенцій персоналу. Працівники змушені швидко освоювати цифрові інструменти та нові технології взаємодії, а банк – забезпечувати ефективний контроль і підтримку продуктивності в умовах віддаленої роботи.

Особливе значення набуває психологічна підтримка та корпоративне наставництво. Підвищене стресове навантаження на персонал впливає на продуктивність і бажання залишатися в організації. Тому сучасне управління кар’єрою передбачає не лише планування професійного розвитку та компетенцій, а й системну підтримку психологічного стану працівників, розвиток емоційного інтелекту керівників і створення програм менторства [34].

Загалом, війна трансформує управління кар’єрою в українських банках, роблячи його більш гнучким, адаптивним та орієнтованим на підтримку персоналу в умовах нестабільності та невизначеності.

1.2. Типи та моделі розвитку ділової кар’єри в організації

Ділова кар’єра – це складний та багатоаспектний процес професійного зростання працівника, який охоплює набуття професійного досвіду, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій та просування по службових рівнях. Вона

відображає як особистісні прагнення та амбіції працівника, так і стратегічні цілі організації щодо управління персоналом [13].

Кар’єра є не лише формальним підвищенням у посаді, а й систематичним розвитком професійних навичок, розширенням кола обов’язків, зростанням впливу у прийнятті рішень та вдосконаленням міжособистісних компетенцій.

Розвиток кар’єри може відбуватися всередині однієї організації або охоплювати міжорганізаційні переміщення, включаючи зміну підприємства, галузі або навіть професійної сфери діяльності. Він безпосередньо пов’язаний із системою мотивації, корпоративною культурою, можливостями навчання та підвищення кваліфікації.

У сучасній теорії управління та кадрового менеджменту виділяють декілька типів ділової кар’єри, кожен із яких характеризується певними особливостями руху працівника у професійному просторі.

Вертикальна кар’єра передбачає послідовне підвищення працівника по службових рівнях. Такий тип кар’єри характеризується збільшенням обсягу відповідальності, рівня прийняття рішень, управлінських повноважень та матеріального винагородження. Вертикальна кар’єра найбільш поширена в організаціях з чіткою ієрархічною структурою та формалізованими процедурами просування [1].

Приклад: банк або фінансова організація. Молодший аналітик фінансового відділу може просуватися на посаду аналітика, старшого аналітика, керівника відділу та, з часом, до директора департаменту. Кожне підвищення супроводжується збільшенням відповідальності, кола підлеглих та матеріальної винагороди. Така траєкторія характерна для великих компаній із формалізованою ієрархією.

Горизонтальна кар’єра передбачає розширення функціональних обов’язків без формального підвищення у посаді. Це може бути переведення працівника в інший підрозділ, освоєння нових напрямів роботи або збільшення складності виконуваних завдань [1].

Приклад: виробнича компанія. Інженер може переміщатися між відділами, наприклад, від проектування до контролю якості або технічного супроводу, набуваючи нових компетенцій без формального підвищення у посаді. Така траєкторія дозволяє розширити професійний досвід та підвищити цінність працівника для організації. Горизонтальна кар'єра сприяє розвитку міжфункціональних компетенцій, підвищенню професійної гнучкості та адаптивності працівника.

Змішана кар'єра поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри, забезпечуючи одночасний розвиток управлінських навичок і поглиблення професійної експертизи [1].

Приклад: IT-компанія. Спеціаліст починає як розробник, потім стає тимлідом (керівником команди), паралельно беручи участь у міжфункціональних проектах, що дозволяє одночасно розвивати управлінські та технічні навички. Це поєднання вертикального і горизонтального розвитку стимулює професійне зростання та адаптивність. Такий тип кар'єри дозволяє оптимально поєднувати особистісні амбіції працівника з потребами організації, стимулюючи професійне зростання і розширення компетенцій.

Кар'єра експерта (професіонала) орієнтована на поглиблення фахових знань та спеціалізованих навичок без необхідності формального просування по ієрархії. Такий тип кар'єри характерний для науковців, технічних фахівців, аналітиків та IT-спеціалістів. Кар'єра експерта базується на постійному вдосконаленні професійної майстерності, участі у проєктах та дослідницькій діяльності.

Приклад: науково-дослідна установа або технічний відділ IT-компанії. Науковий співробітник може пройти шлях від молодшого дослідника до старшого фахівця та провідного експерта в своїй галузі, не займаючи управлінських посад. Кар'єрне зростання вимірюється глибиною знань, кількістю успішних проєктів, публікацій або впроваджених рішень.

Проектна кар'єра формується через виконання серії проектів різного масштабу та складності. Вона дозволяє накопичувати практичний досвід, розвивати професійні та управлінські компетенції, а також гнучко адаптуватися

до змінних умов ринку. Проектна кар'єра особливо поширена у компаніях із динамічним середовищем та гнучкими організаційними структурами.

Приклад: консалтингова компанія або стартап. Співробітник бере участь у різних проєктах, набуваючи досвід у різних сферах діяльності та розвиваючи управлінські й технічні компетенції. Його професійний статус формується не через формальні посади, а через успішне виконання проектів і здатність вирішувати складні завдання.

Наведені приклади показують, що кар'єрна траєкторія залежить не лише від особистісних прагнень працівника, а й від стратегії організації, її структури та галузевих особливостей. Правильне поєднання типу кар'єри та моделі розвитку забезпечує ефективне професійне зростання, підвищення мотивації працівника та зміцнення конкурентоспроможності організації на ринку [3]. Узагальнені підходи до розмежування типів кар'єри представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Типи кар'єри персоналу банку та їх характеристика

Вид кар'єри	Характеристика	Приклади в банківській установі
1	2	3
Вертикальна	Послідовне просування по щаблях управлінської ієрархії з підвищенням відповідальності та статусу	Фахівець → провідний спеціаліст → начальник відділу → директор департаменту
Горизонтальна	Перехід у межах однієї організації між різними підрозділами без підвищення в посаді, але з розширенням компетенцій	Кредитний менеджер → спеціаліст із ризик-менеджменту → фахівець із корпоративного бізнесу
Центрована (професійна)	Поглиблення знань і навичок у межах певної спеціалізації без суттєвого просування в ієрархії	Аналітик з фінансового моніторингу → старший аналітик → експерт із комплаєнсу
Прихована (латентна)	Зростання професійного впливу, авторитету та значущості без формального підвищення	Фахівець стає наставником для молодших колег, внутрішнім експертом із певних питань
Спіральна	Періодичне освоєння нових сфер діяльності, поєднання різних функціональних напрямів для розширення досвіду	Спеціаліст з обслуговування клієнтів → маркетолог банківських продуктів → керівник проєктів у цифрових сервісах
Міжорганізаційна	Розвиток кар'єри через зміну місця роботи, перехід між банківськими та фінансовими установами	Фахівець із ризиків у державному банку → менеджер у міжнародному банку → керівник відділу у фінтех-компанії

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1, 3]

У банківській сфері кар’єра характеризується не лише вертикальним рухом у межах організаційної ієрархії, а й горизонтальними переходами між підрозділами, розвитком спеціалізованих компетенцій, підвищенням ролі працівника в команді, розширенням сфери його відповідальності [11].

Розвиток кар’єри в організації може відбуватися за різними моделями, що визначаються структурою підприємства, його стратегічними цілями, корпоративною культурою та кадровою політикою. Вибір моделі розвитку кар’єри значною мірою впливає на мотивацію працівників, ефективність використання їхнього потенціалу та рівень задоволеності роботою. Основні моделі розвитку кар’єри включають [6]:

1) Ієрархічна модель – класична схема, у якій працівник проходить чітко визначений шлях підвищення по службових щаблях. Вона передбачає регулярні атестації, конкурси на вакантні посади та формальні критерії оцінки ефективності. Ця модель характерна для організацій зі строгою структурою управління та передбачуваними кар’єрними траєкторіями. Наприклад, у банківських структурах, таких як JP Morgan або Raiffeisen Bank, працівники рухаються по чітко визначеній ієрархії, від молодшого спеціаліста до керівника відділу, проходячи атестації та внутрішні тренінги.

2) Матрична модель – передбачає одночасну участь працівника в декількох проектах або підрозділах організації. Це дозволяє гнучко використовувати потенціал персоналу, стимулює набуття міжфункціональних компетенцій та розширює кругозір працівника. Така модель особливо ефективна для компаній з динамічним середовищем. Наприклад, у IBM та Procter & Gamble співробітники можуть одночасно працювати у різних командах та проектах, що сприяє швидкому розвитку навичок у сфері маркетингу, фінансів або IT.

3) Модель розвитку компетенцій – орієнтована на безперервне підвищення професійних знань і навичок працівника. Кар’єрне зростання визначається рівнем компетентності, а не формальним підвищенням у посаді. У компаніях Google та Microsoft практикується активне навчання та сертифікація

працівників у професійних сферах, що дозволяє кар'єрно просуватися завдяки експертності, а не тільки посадовому статусу.

4) Модель наставництва (mentorship) – передбачає супровід молодших або менш досвідчених співробітників більш кваліфікованими фахівцями. Вона забезпечує передачу знань, допомагає швидкій адаптації нових працівників до корпоративної культури та сприяє формуванню довгострокових професійних зв'язків. Наприклад, у Siemens та Deloitte нові співробітники отримують персонального наставника, що допомагає їм швидше освоїти корпоративні процеси, зрозуміти стандарти роботи та отримати поради щодо розвитку кар'єри.

5) Модель проектного розвитку – передбачає кар'єрне зростання через виконання проектів різної складності та масштабу. Цей підхід дозволяє оцінювати працівника за реальними результатами роботи та швидко набувати необхідних навичок. Компанії зі стартап-культурою або інноваційні організації, такі як Tesla, SpaceX або Spotify, активно використовують цю модель: кар'єрне просування залежить від успіху реалізованих проектів, а працівники швидко розвивають навички управління та технічну експертизу.

Кожна з цих моделей має свої переваги та обмеження, а ефективне управління кар'єрою часто передбачає комбінацію декількох моделей залежно від потреб компанії та індивідуальних цілей працівників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняння ключових моделей розвитку кар'єри

Модель розвитку кар'єри	Принцип роботи	Переваги	Обмеження
1	2	4	5
Ієрархічна	Чітко визначений шлях підвищення по службових щаблях; регулярні атестації та конкурси на посади	Прозорість кар'єрного росту; планування кадрового резерву; стабільність	Мала гнучкість; повільне просування; обмежена мотивація для саморозвитку
Матрична	Одночасна участь працівника у кількох проектах або підрозділах	Розвиток міжфункціональних компетенцій; гнучке використання персоналу	Може викликати конфлікти пріоритетів; потребує високої самоорганізації

Продовження табл. 1.6

1	2	4	5
Розвитку компетенцій	Кар'єрний ріст залежить від рівня знань і навичок, а не посади	Стимулює постійне навчання; розвиток експертності; інноваційність	Може бути складно оцінити прогрес; менш формалізований шлях просування
Наставництва (mentorship)	Молодші працівники отримують підтримку та наставництво від досвідчених колег	Швидка адаптація; передача знань; формування професійних зв'язків	Залежність від якості наставника; потребує часу від старших співробітників
Проектного розвитку	Кар'єрне зростання через виконання проектів різної складності	Розвиток практичних навичок; швидке освоєння нових компетенцій	Нестабільність; висока робоча навантаженість; ризик вигорання

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [5, 16].

Застосування правильної моделі розвитку кар'єри сприяє формуванню висококваліфікованого, мотивованого та лояльного персоналу, що є основою стабільного та ефективного функціонування організації [16].

Ефективність обраної моделі розвитку кар'єри значною мірою визначається організаційною культурою компанії. Культура організації формує не лише правила поведінки, очікування та стандарти роботи, а й створює середовище, в якому працівники можуть реалізовувати свій потенціал та просуватися кар'єрно.

Вибір типу та моделі кар'єри в організації повинен відповідати як стратегічним цілям компанії, так і індивідуальним прагненням працівника. Створення сприятливого культурного середовища забезпечує умови для ефективного професійного розвитку, стимулює зростання компетентностей та підвищує загальну продуктивність організації. Організаційна культура стає ключовим фактором, який визначає не лише кар'єрні траєкторії працівників, а й довгостроковий успіх компанії на ринку [45]. Табл. 1.7 демонструє, як організаційна культура впливає на розвиток кар'єри. Розвиток кар'єри в організації є багатогранним процесом, що залежить від обраної моделі кар'єрного зростання та специфіки організаційної культури. Ієрархічні, матричні, компетентнісні, наставницькі та проектні моделі розвитку кар'єри дозволяють

організаціям гнучко використовувати потенціал працівників і стимулювати їх професійний розвиток у різних умовах.

Таблиця 1.7

Вплив організаційної культури на розвиток кар'єри

Тип організаційної культури	Вплив на розвиток кар'єри	Приклади компаній	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Культура навчання та інновацій	Сприяє швидкому професійному зростанню, заохочує розвиток компетенцій, відкриту комунікацію та міжфункціональну взаємодію	Google, Microsoft	Швидке освоєння нових навичок; можливість горизонтальних рухів; високий рівень мотивації	Потребує ресурсів на навчання та розвиток; ризик перевантаження інформацією
Бюрократична, ієрархічна	Кар'єрний ріст часто обмежений формальними підвищеннями; проектні та горизонтальні рухи обмежені	Державні установи, традиційні банки	Чітка структура і правила; передбачуваність кар'єрного шляху	Мала гнучкість; низька мотивація до саморозвитку; ризик вигорання
Інноваційно-орієнтована на ризик	Сприяє швидкому освоєнню складних проектів; заохочує активну участь у міждисциплінарних командах	Tesla, SpaceX	Розвиток практичних навичок; стимулює ініціативу та креативність	Висока робоча навантаженість; ризик стресу та вигорання
Культура наставництва та підтримки	Забезпечує адаптацію нових працівників, передачу знань та швидке освоєння корпоративної культури	Siemens, Deloitte	Швидка адаптація; розвиток професійних зв'язків; підтримка молодших працівників	Залежність від якості наставника; потребує часу від старших співробітників

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [5, 45].

Водночас ефективність цих моделей значною мірою визначається культурними цінностями компанії, стилем управління та рівнем відкритості внутрішніх комунікацій [45].

Організації, що підтримують навчання, відкритий обмін знаннями та прозорі критерії оцінки ефективності, створюють сприятливе середовище для кар'єрного зростання, мотивують працівників до саморозвитку та підвищують їхню продуктивність. На противагу, бюрократичні або консервативні структури з

жорсткою ієрархією обмежують горизонтальні та проектні кар'єрні рухи, що може знижувати мотивацію та уповільнювати розвиток персоналу.

Успішне управління кар'єрою в організації потребує узгодження обраних моделей розвитку кар'єри зі стратегічними цілями підприємства та особистими прагненнями працівників. Гармонійне поєднання ефективної моделі кар'єри та сприятливої організаційної культури забезпечує довгостроковий професійний розвиток персоналу, формує висококваліфіковану та мотивовану команду та сприяє стабільному і продуктивному функціонуванню організації.

1.3. Аналіз сучасних теоретичних підходів та практики управління кар'єрою банківського персоналу

Управління кар'єрою працівників є одним із ключових напрямів стратегічного менеджменту персоналу в усьому світі. Підходи до формування та розвитку кар'єри значною мірою залежать від економічного розвитку держави, рівня соціальної стабільності, традицій корпоративного управління, а також ціннісних орієнтирів суспільства [1].

Порівняння зарубіжного досвіду дозволяє виявити закономірності, що можуть бути адаптовані в українських умовах, зокрема у банківській сфері, яка нині переживає структурні зміни, викликані війною, діджиталізацією та інтеграцією до європейського ринку. З метою узагальнення характеристик систем управління кар'єрою персоналу в різних країнах доцільно представити порівняльну табл. 1.8, у якій наведено ключові орієнтири, інструменти та культурні особливості цих процесів.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика практик управління кар'єрою персоналу

Країна	Основний фокус управління кар'єрою	Інструменти та методи	Особливості корпоративної культури	Узагальнення
1	2	3	4	5
США	Орієнтація на компетенції, продуктивність і	Прозорі системи оцінки (OKR, KPI), програми	Індивідуалізм, мобільність, конкуренція,	Гнучка, динамічна система, заохочує результат і особисту ініціативу;

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5
	розвиток талантів	L&D, менторство, HR-аналітика, AI	принцип «skills-first»	підходить для інноваційних секторів
Велика Британія / Західна Європа	Баланс між соціальною стабільністю та розвитком компетенцій	Програми підвищення кваліфікації, корпоративні школи, сертифікація, інвестиції у soft skills	Орієнтація на стабільність, чітка структура кар'єри, «work-life balance»	Формалізована, прогнозована система; сприяє довгостроковій лояльності працівників
Скандинавські країни (Швеція, Данія, Норвегія)	Рівність можливостей, гнучкі траєкторії, увага до добробуту	Flat-структури, job rotation, фінансування перекваліфікації, державні програми	Партнерство роботодавця і працівника, високі соціальні гарантії	Ефективна для країн із соціальною орієнтацією економіки; розвиває довіру та стабільність
Японія / Південна Корея	Корпоративна лояльність, тривала зайнятість	Внутрішні школи, просування за стажем, сувора ієрархія	Колективізм, дисципліна, чітка структура	Система стабільна, але менш гнучка; трансформується під впливом молодого покоління
Китай / Індія	Масштабування бізнесу, розвиток технічних та управлінських талантів	Інтенсивне корпоративне навчання, акцент на результат, внутрішній ріст	Висока конкуренція, швидка мобільність, прагматизм	Орієнтація на швидкість і резуль-тат; ефективна для швидко зростаю-чих економік
Польща та країни Східної Європи	Поєднання європейських стандартів із локальною гнучкістю	Competency frameworks, програми повернення кадрів, розвиток IT і фінтех	Відкрита до інновацій, але зі складнощами в утриманні талантів	Динамічна система адаптації; орієнтація на євроінтеграцію та міжнародні практики

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [33, 64, 65, 63, 72, 80].

Проведене порівняння свідчить, що підходи до управління кар'єрою мають суттєві відмінності, які зумовлені соціально-економічними умовами та культурними традиціями.

У США переважає орієнтація на результат і професійну самореалізацію. Система є відкритою, децентралізованою та високотехнологічною. Розвиток кар'єри відбувається завдяки особистій ініціативі, гнучкості та готовності змінювати місце роботи [33]. Така модель ефективна в умовах динамічного ринку праці, але менш стійка в часи криз.

Європейська модель базується на збалансованості між інтересами працівника і роботодавця. Формалізація процесів, чіткі критерії просування та

розвинуті системи професійної сертифікації створюють стабільність і передбачуваність кар’єрного розвитку [64]. Водночас така система є менш гнучкою і потребує тривалого часу для адаптації до швидких змін.

Скандинавська модель вирізняється партнерськими відносинами між працівником і роботодавцем, широкими можливостями для ротації, перепідготовки та участі у прийнятті рішень [65]. Такий підхід забезпечує високий рівень довіри, добробуту та лояльності, але потребує значних ресурсів з боку держави і бізнесу.

Японська та корейська системи управління кар’єрою історично побудовані на принципах колективізму, ієрархії та довгострокового найму. Проте останнім часом відбувається трансформація – молоде покоління прагне більшої гнучкості, самовираження та швидшого професійного росту. Ці зміни поступово наближають східноазійську модель до західних стандартів [72].

Китай і Індія демонструють поєднання традиційної корпоративної дисципліни з орієнтацією на стрімке зростання компетенцій. Тут домінує прагматичний, результативний підхід, коли працівник розглядається як ресурс для досягнення короткострокових бізнес-цілей. Водночас такі країни активно розвивають системи корпоративного навчання та кар’єрного консультування [63].

Польща та інші країни Східної Європи перебувають на етапі активної адаптації європейських стандартів до локальних реалій. Для них характерна відкритість до інновацій і міжнародного співробітництва, проте зберігаються проблеми утримання кадрів через трудову міграцію [80].

Отже, найбільш збалансованими та ефективними в сучасних умовах є моделі, які поєднують гнучкість, цифровізацію, підтримку добробуту та можливість безперервного навчання (рис. 1.2). Система управління кар’єрою персоналу зазнала істотних трансформацій, пов’язаних із цифровізацією, глобалізацією, розвитком технологій штучного інтелекту, зміною трудових цінностей поколінь Y і Z, а також впливом постпандемічних і воєнних викликів [24]. Банківська сфера, яка історично була однією з найбільш формалізованих та

стабільних галузей, нині активно інтегрує нові підходи, спрямовані на гнучкість, розвиток талантів та підвищення залученості працівників.

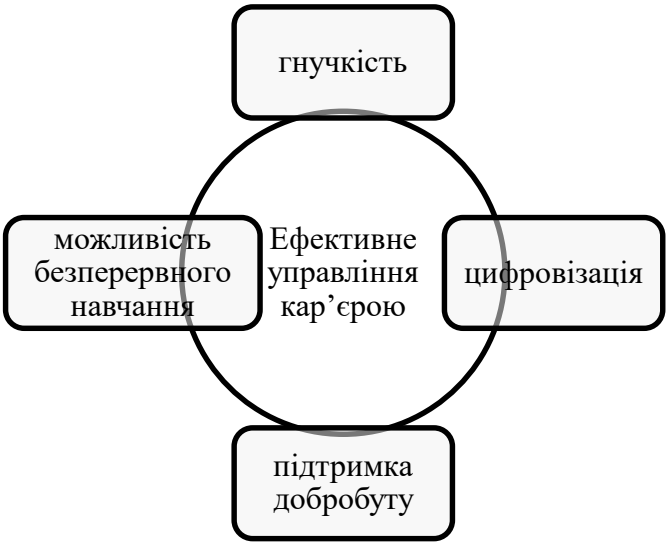

Рис. 1.2. Ефективна модель управління кар'єрою

Джерело: складено автором за матеріалами [24].

Традиційна модель вертикального кар'єрного просування поступово замінюється моделлю динамічної кар'єри, що передбачає індивідуалізацію, розвиток компетенцій і постійне навчання. Під впливом технологічних інновацій та зміни цінностей у суспільстві сформувався комплекс глобальних трендів, які визначають нову парадигму управління кар'єрою (табл. 1.9) [27].

Таблиця 1.9

Сучасні глобальні тенденції в управлінні кар'єрою персоналу банків

Тенденція	Характеристика	Приклади впровадження	Коментар
1	2	3	4
Skills-first підходи	Основний акцент робиться на реальних компетенціях, а не на дипломах чи стажі роботи.	Впроваджується у JP Morgan Chase, HSBC, Google – платформи внутрішнього підбору кадрів за скілами.	Дає змогу швидше заповнювати вакансії та розвивати таланти всередині банку; важливий крок для України, де формальна освіта часто не відповідає сучасним вимогам.

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
Цифровізація HR	Використання LMS, HRM-платформ, аналітики та AI для управління розвитком кар'єри.	Citibank, Barclays, Raiffeisen – впроваджують системи HR Data & Analytics, внутрішні маркетплейси вакансій.	Автоматизація процесів підвищує ефективність управління кар'єрою; в Україні активно розвивається у провідних банках (ПриватБанк, Monobank).
Персоналізація кар'єрних траєкторій	Формування індивідуальних планів розвитку відповідно до сильних сторін і мотивації працівника.	Впроваджено у Deutsche Bank, UBS – індивідуальні «кар'єрні карти».	Дозволяє підвищити залученість персоналу та зменшити плинність кадрів; в Україні потребує розвитку кар'єрного консультування.
Внутрішня мобільність і job rotation	Перехід між підрозділами для набуття нових навичок і підвищення лояльності.	BNP Paribas, ING Bank активно практикують ротацію кожні 2-3 роки.	Сприяє підготовці універсальних фахівців; в українських банках ця практика лише формується.
Гнучкі форми праці	Гібридна, віддалена робота, короткострокові контракти, фріланс.	Morgan Stanley, Revolut – гнучкий графік і дистанційні формати.	Гнучкість стала нормою після пандемії; в Україні цей тренд посилився через війну та релокацію працівників.
Фокус на добробуті та психологічній безпеці	Програми підтримки психічного здоров'я, коучинг, антистрес-сесії.	Wells Fargo, Nordea – програми wellbeing & resilience.	У воєнних умовах ця тенденція є критичною; психологічна підтримка персоналу підвищує стійкість банк. команд.
DEI (різноманіття, рівність, інклюзія)	Забезпечення рівних можливостей для розвитку кар'єри незалежно від статі, віку, національності.	HSBC, Citi – квоти на участь жінок у керівництві, інклюзивні HR-політики.	Формує позитивний імідж банку; в Україні цей напрямок поступово розвивається через вимоги євроінтеграції.
Безперервне навчання (reskilling & upskilling)	Постійне оновлення навичок через короткі курси, e-learning, внутрішні академії.	Goldman Sachs University, ING Learning Hub.	Необхідність швидкої адаптації до технологічних змін; актуально для банків України, які впроваджують цифрові продукти.
Employer branding і candidate experience	Акцент на позитивному досвіді працівника від рекрутингу до розвитку.	Revolut, Santander — сильний бренд роботодавця, прозорі процеси.	В умовах дефіциту кадрів (особливо під час війни) набуває особливого значення для залучення молодих спеціалістів.
Прозорість і справедливість процесів	Відкриті критерії просування, unbiased оцінювання, аналітика ефективності.	В ЄС банки зобов'язані публікувати принципи оцінки продуктивності.	Для України важливо впровадити прозорі KPI-системи, що підвищать довіру персоналу

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [12, 27, 44].

Аналіз сучасних глобальних тенденцій свідчить, що управління кар'єрою переходить від адміністративної до стратегічно-гуманістичної моделі. Якщо раніше пріоритетом було просування за посадою, то нині головними стають розвиток компетенцій, психологічний комфорт і можливість реалізації індивідуального потенціалу [1].

Повномасштабна війна, яка триває з 2022 року, кардинально змінила соціально-економічні умови функціонування українських банків. В умовах воєнного стану, масової релокації населення, мобілізації працівників і цифрової трансформації фінансового сектору система управління кар'єрою зазнала глибокої трансформації. Традиційні моделі кар'єрного росту, засновані на стабільності, стаціонарній роботі та довгостроковому плануванні, виявилися малоефективними. Їм на зміну приходять гнучкі, компетентнісні та людиноцентричні підходи, що дозволяють утримати кадровий потенціал навіть у кризових умовах.

Нові реалії війни, що впливають на кар'єрну політику банків [29]:

1) Мобілізація та релокація персоналу. Частина працівників мобілізована або перебуває в евакуації, що змушує банки переходити на моделі гнучкого управління командами. За даними НБУ (2024), понад 30% банківських працівників працюють дистанційно або з інших регіонів [41].

2) Зростання дистанційної та гібридної роботи. Цифрові канали обслуговування клієнтів стали домінуючими, а професії, пов'язані з IT, аналітикою, ризик-менеджментом і кібербезпекою, найбільш затребуваними [12].

3) Підвищення значущості психологічної підтримки. Війна спричинила хронічний стрес, що впливає на мотивацію, концентрацію та кар'єрні очікування працівників. Тому банки запроваджують програми wellbeing, психологічне консультування, тренінги з емоційної стійкості (наприклад, у ПриватБанку діють внутрішні онлайн-групи підтримки) [34].

Війна виступає потужним каталізатором трансформації управління кар'єрою в Україні. Замість класичних вертикальних моделей формується адаптивна система розвитку персоналу, у центрі якої компетенції, психологічна

стійкість і цифрова мобільність [29]. В табл. 1.10 наведені перспективи впровадження нових підходів до управління кар'єрою.

Таблиця 1.10

Перспективи впровадження нових підходів до управління кар'єрою банківського персоналу під час війни

Напрям / Підхід	Зміст і механізми реалізації	Очікуваний ефект	Аналіз можливостей і ризиків
1	2	3	4
Гнучкі кар'єрні траєкторії	Відмова від жорстких посадових ієрархій; опис ролей за компетенціями.	Збереження зайнятості та підвищення мобільності персоналу.	Реалістичний у цифрових підрозділах; у традиційних структурах потребує зміни мислення менеджменту.
Skills-based внутрішній маркетплейс	Платформи, де працівники бачать короткострокові проєкти, тимчасові ролі; використання HR-аналітики.	Розвиток компетенцій, утримання персоналу, гнучкий розподіл ресурсів.	Потребує цифрової інфраструктури; у 2025 р. тестується в системі ПриватБанку та Укргазбанку.
Мікронавчання та мобільні курси	Відеомодулі, інтерактивні курси (microlearning) для швидкого оновлення навичок.	Підвищення швидкості адаптації до змін ринку.	Підтримується міжнародними донорами (USAID, EBRD), але обмежене нестачею часу в працівників.
Підтримка добробуту (wellbeing)	Програми психологічної допомоги, гнучкий графік, компенсація релокації.	Зменшення емоційного вигорання, підвищення стійкості команд.	Потребує додаткових фінансових ресурсів; актуально для утримання ключових фахівців.
Прозорі критерії просування	Документування вимог до кожного рівня; регулярна зворотна комунікація.	Підвищення довіри, зниження конфліктів, розвиток справедливості.	Необхідна цифрова система оцінки та підготовка HR-фахівців.
Кадровий резерв у кризових умовах	Визначення працівників, здатних швидко замінити критичні ролі.	Безперервність операцій навіть при втраті персоналу.	Реалістичний підхід у держбанках; приватні структури менш системн
Співпраця з міжнародними партнерами	Міжнародні стажування, онлайн-програми, визнання кваліфікацій (EBA, EBRD, IMF).	Інтеграція у світовий ринок праці, професійна мобільність.	Залежить від стабільності валютного ринку та фінансової підтримки партнерів.
Збереження корпоративного ядра	Інвестиції у ключових фахівців, retention-бонуси, страхування життя.	Підвищення стабільності та керованості системи.	Потребує оптимізації фонду оплати праці, але критично важливе для банків-лідера.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26, 29, 34].

Попри активне впровадження сучасних HR-практик, банки стикаються з низкою бар’єрів:

- обмежені фінансові ресурси для навчання, компенсацій та програм підтримки;
- нестабільна інфраструктура (перебої електроенергії, зв’язку, логістики);
- високий рівень емоційної втоми серед персоналу, що ускладнює навчання і залученість;
- моральні дилеми між безпекою працівників і необхідністю підтримувати бізнес-процеси.

Проте, як показує досвід провідних банків, навіть у складних умовах можливо створювати ефективні системи кар’єрного розвитку, засновані на цифровізації, внутрішніх платформах навчання, менторських програмах і прозорих механізмах оцінювання [40, 41].

У короткостроковій перспективі (2025-2026 рр.) пріоритетом залишатиметься утримання ключових кадрів та підтримка добробуту, тоді як у післявоєнний період основна увага зміститься на масове reskilling, розвиток внутрішніх кар’єрних маркетплейсів і інтеграцію українських HR-практик до європейських стандартів.

Це дозволить банківській системі України стабілізувати кадровий потенціал та закласти фундамент для нової культури кар’єрного розвитку, що відповідатиме вимогам глобалізації та реаліям відновлення країни.

Після завершення активних бойових дій в Україні очікується перехід економіки до фази відновлення та структурної трансформації, що неминуче вплине на кадрову політику і підходи до управління кар’єрою в банківському секторі. Нові умови, від інтеграції до європейського фінансового простору до цифровізації банківських послуг, зумовлять появу оновлених моделей кар’єрного розвитку [26].

Ключові чинники післявоєнної трансформації:

1) Економічне відновлення та приплив інвестицій. Очікується, що протягом 2026-2030 рр. в Україну надходитимуть значні обсяги міжнародної

фінансової допомоги та приватних інвестицій. Це сприятиме створенню нових банківських продуктів, робочих місць і розширенню функціоналу працівників .

2) Інтеграція до європейського ринку праці. Гармонізація українських HR-стандартів із практиками ЄС передбачає підвищення ролі прозорих кар'єрних систем, сертифікації компетенцій та впровадження європейських моделей навчання протягом життя (Lifelong Learning) [41].

3) Цифрова та «зелена» трансформація. Банки розвиватимуть напрямки фінтеху, кібербезпеки, ESG-фінансування, що потребуватиме нових навичок персоналу та міжгалузевих компетенцій [12].

4) Соціально-психологічна реабілітація суспільства. Післявоєнний період вимагатиме акценту на емоційній стійкості, ментальному здоров'ї та розвитку ціннісно-орієнтованої корпоративної культури .

У післявоєнний період українські банки зосередяться на таких стратегічних напрямах:

- створення внутрішніх академій розвитку та сертифікації навичок, щоб формувати кадровий резерв для системного відновлення економіки;
- цифровізація процесів управління кар'єрою, інтеграція HR-аналітики, штучного інтелекту та предиктивного прогнозування кар'єрних траєкторій у банківництві;
- інституціоналізація психологічної підтримки, корпоративного коучингу, wellbeing-програм;
- розвиток партнерств із міжнародними фінансовими установами для обміну досвідом, акредитації українських спеціалістів і впровадження європейських стандартів управління персоналом;
- формування інклюзивних політик, що забезпечать рівний доступ до кар'єрного розвитку ветеранам, внутрішньо переміщеним особам, жінкам [29].

В табл. 1.11 наведено можливі моделі управління кар'єрою у період післявоєнної відбудови. Післявоєнне відновлення стане не лише економічним, а й ціннісним і технологічним перезапуском системи управління кар'єрою в Україні. Банківський сектор відіграватиме ключову роль у цьому процесі, адже саме банки

будуть центрами фінансування відбудови, залучення інвестицій та впровадження цифрових інновацій.

Таблиця 1.11

Перспективні моделі управління кар'єрою банківського персоналу

Модель / Підхід	Сутність і напрями розвитку	Очікувані результати	Аналітичний прогноз
1	2	3	4
Competence-based career model (кар'єра, побудована на компетенціях)	Формування кар'єрних траєкторій на основі системи компетентностей (hard + soft skills).	Об'єктивність у просуванні, адаптація до нових ролей.	Україна може інтегрувати європейські стандарти компетентностей
Agile-career model	Гнучкі, короткі кар'єрні цикли; перехід між ролями і проєктами замість стабільних посад.	Підвищення інноваційності, залученості персоналу.	Ймовірне впровадження у фінтех-сегменті (Monobank, Sense Bank).
Hybrid-career model	Поєднання офлайн і дистанційної роботи, різних форматів зайнятості.	Розширення можливостей працевлаштування, залучення діаспори.	Україна зможе втримати фахівців, які працюють з-за кордону, у віртуальних командах.
Wellbeing-орієнтована модель	Акцент на добробуті, психологічній безпеці, балансі робота/життя.	Зниження плинності кадрів, вищий рівень лояльності.	У післявоєнний період стане ключовим критерієм HR-бренду банку.
Digital-learning model	Використання LMS, VR/AR-тренінгів, штучного інтелекту для персоналізованого навчання.	Масовий reskilling і швидке оновлення навичок.	ПриватБанк і Raiffeisen Bank уже тестують внутрішні e-learning екосистеми.
ESG-career model	Розвиток кар'єри через залучення до проєктів сталого розвитку та «зелених» фінансів.	Підвищення соціальної відповідальності та міжнародної репутації банку.	Відповідає вимогам ЄС до корпоративного управління після вступу України.
Global mobility model	Міжнародна мобільність, стажування, обмін кадрами з європейськими партнерами.	Підвищення професійного рівня, культурна інтеграція.	У 2027–2030 рр. очікується розширення програм EBRD, EBA, IMF.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [12, 29].

Перспективна модель управління кар'єрою українського банківського персоналу має базуватися на таких принципах: адаптивність і гнучкість

(готовність до змін у будь-яких умовах); пріоритет компетенцій і постійного навчання; поєднання національних і європейських стандартів у сфері HR; ціннісна орієнтація на людину, стійкість і добробут.

Завдяки цим підходам у 2026-2030 роках очікується поступова гармонізація української системи кар’єрного розвитку з європейською моделлю Lifelong Employability, що забезпечить конкурентоспроможність українських банків на міжнародному ринку та створить умови для повернення й розвитку кваліфікованих кадрів.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» (АТ КБ «ПриватБанк») є найбільшим універсальним банком України та стратегічно важливим елементом національної фінансової системи. Його діяльність спрямована на забезпечення фінансової стабільності, розвиток банківських інновацій і підтримку економіки держави в умовах воєнного часу.

Банк функціонує у формі акціонерного товариства, 100 % акцій якого належать державі в особі Кабінету Міністрів України, що виступає єдиним акціонером та здійснює корпоративне управління через Міністерство фінансів України. Такий формат власності забезпечує підзвітність банку державі та підвищує рівень довіри клієнтів.

Органами управління ПриватБанку є:

1) Загальні збори акціонерів (функції виконує Кабінет Міністрів України);

2) Наглядова рада – колегіальний орган, який контролює діяльність Правління та представляє інтереси акціонера;

3) Правління банку – виконавчий орган, що здійснює оперативне управління діяльністю банку.

5) Наглядова рада формується за принципами корпоративного управління, рекомендованими Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР). До її складу входять як представники держави, так і незалежні члени, які мають міжнародний досвід у сфері фінансів, аудиту та комплаєнсу. Така модель управління сприяє підвищенню прозорості, ефективності та відповідності діяльності банку міжнародним стандартам [40].

Організаційна структура банку має функціонально-дивізійну модель, що поєднує централізоване управління з високим рівнем автономії регіональних підрозділів. Основні структурні ланки банку:

- головний офіс (м. Дніпро) – стратегічне управління, розробка політики, аналітика;
- юридична адреса (м. Київ) – коорди нація державних і міжнародних відносин;
- регіональні управління – забезпечення банківських операцій у всіх областях України;
- філії за кордоном – у Латвії, Португалії, Кіпрі, Італії;
- дочірні підприємства – у сфері ІТ, обслуговування банківських карт, безпеки та лізингу.

Така структура дає змогу ефективно координувати діяльність банку навіть в умовах децентралізації, бойових дій та часткової релокації персоналу.

Історія ПриватБанку нерозривно пов’язана з розвитком банківської системи незалежної України. Банк було засновано у 1992 році в місті Дніпро (на той час Дніпропетровськ) як один із перших комерційних банків нової держави. Ініціаторами створення виступили українські підприємці, які прагнули забезпечити ефективний обіг капіталу в умовах переходу до ринкової економіки.

Упродовж 1990-х років ПриватБанк став одним із лідерів на ринку роздрібного кредитування та розрахункових операцій. У цей період банк упровадив перші пластикові картки в Україні та створив власну платіжну систему, що стала прообразом сучасного «Приват24» [39].

У 2000-х роках ПриватБанк перетворився на універсальний банк, що обслуговував як населення, так і бізнес. Було створено розгалужену мережу відділень і банкоматів, упроваджено інноваційні технології дистанційного банкінгу. У 2014 році, після початку війни на сході України, банк залишився стабільним фінансовим інститутом, що підтримував економіку через програми кредитування малого бізнесу та волонтерські ініціативи.

У 2016 році ПриватБанк було націоналізовано, оскільки держава визнала його системно важливим для економіки. Націоналізація здійснювалася за участі Національного банку України та Міністерства фінансів із метою стабілізації фінансової системи. Після переходу у державну власність банк розпочав масштабну трансформацію корпоративного управління, реформу внутрішніх процесів і цифрову модернізацію.

З 2018 року ПриватБанк є учасником міжнародної системи обміну фінансовими повідомленнями SWIFT, активно розвиває напрями cash management, trade finance, еквайрингу, онлайн-платежів. У 2018 році він став першим банком в Україні, що впровадив Apple Pay, а згодом – Go ogle Pay, QR-платежі, біометричну ідентифікацію клієнтів [40].

У 2020-2024 рр. банк зосередився на цифровій екосистемі «Приват24», яка об’єднує всі сервіси для фізичних і юридичних осіб. Завдяки цифровим рішенням ПриватБанк став не лише лідером фінансової інноваційності, а й одним із найбільш технологічних банків у Східній Європі.

Під час повномасштабної війни з 2022 року ПриватБанк продовжує стабільно працювати, забезпечуючи безперервність розрахунків, соціальних виплат, пенсій, військових нарахувань і благодійних зборів. Банк активно підтримує Збройні сили України через благодійні програми «Армія дронів», «Повернись живим», ініціативу UNITED24 тощо [40].

ПриватБанк є універсальним комерційним банком, який надає повний спектр фінансових послуг фізичним і юридичним особам. Його діяльність охоплює такі ключові напрями:

1. Обслуговування фізичних осіб:

- відкриття поточних, ощадних та карткових рахунків;
- депозитні програми для громадян;
- споживче кредитування, іпотека, автокредити;
- перекази в національній та іноземній валюті (включно з Western Union, MoneyGram, PrivatMoney);

- мобільний та інтернет-банкінг через систему Приват24, яка дає змогу здійснювати понад 100 видів операцій онлайн;
- страхові продукти, пенсійні програми, сервіси лояльності.

2. Обслуговування юридичних осіб і підприємців:

- відкриття та ведення поточних і валютних рахунків;
- корпоративне та інвестиційне кредитування;
- програми підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ);
- зарплатні проєкти, корпоративні картки, POS-еквайринг;
- розрахунково-касове обслуговування, факторинг, лізинг;
- онлайн-сервіси для підприємців через «Приват24 Business»;
- міжнародні розрахунки, гарантії, документарні акредитиви.

3. Цифрові та інноваційні сервіси. ПриватБанк виступає піонером фінансових технологій в Україні. Його система «Приват24» є найбільш популярним інтернет-банкінгом у країні та обслуговує понад 13 мільйонів активних користувачів. Банк постійно впроваджує інновації – безконтактні платежі, електронні гаманці, інтеграцію з мобільними додатками, сервіси SmartID, біометричну авторизацію, електронний документообіг.

4. Соціальна та державна місія. Як державний банк, ПриватБанк бере участь у реалізації соціальних програм – виплата пенсій, соціальної допомоги, військових виплат, кредитування освітніх і енергозберігаючих проєктів. У воєнний період банк відіграє особливу роль у фінансовій підтримці громадян і функціонуванні державних розрахунків [40].

Місією банку є створення інноваційних фінансових рішень, які спрощують життя клієнтів та сприяють економічному розвитку України. Стратегія розвитку орієнтована на цифрову трансформацію, розширення спектра фінтех-послуг та підтримку малого і середнього бізнесу [40].

Табл. 2.1 демонструє весь спектр діяльності банку під час війни. На сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» є не лише найбільшим банком України, а й флагманом цифрової трансформації фінансової системи. Його діяльність

базується на поєднанні сучасних технологій, прозорого державного управління та високих стандартів корпоративної культури

Таблиця 2.1

Класифікація послуг АТ КБ «ПриватБанк»

Група послуг	Основні види послуг	Характеристика та приклади
1	2	3
Розрахунково-касові послуги	Відкриття та ведення поточних рахунків; проведення безготівкових розрахунків; обслуговування карткових рахунків	Забезпечують щоденні фінансові операції фізичних і юридичних осіб через «Приват24», мобільний додаток, термінали самообслуговування
Депозитні послуги	Депозити для фізичних і юридичних осіб; ощадні рахунки; депозитні сертифікати	Пропонують вигідні умови збереження коштів, онлайн-відкриття та управління депозитами
Кредитні послуги	Споживчі кредити, іпотечне кредитування, кредитні лінії для бізнесу, кредитні картки	Надання коротко- та довгострокових кредитів із різними умовами погашення; програми «Оплата частинами», «Миттєва розстрочка»
Платіжні та карткові сервіси	Банківські картки Visa, Mastercard, власна картка «ПриватКарта»; послуги Apple Pay, Google Pay	Миттєві безконтактні платежі, електронні перекази, оплата онлайн і в POS-терміналах
Послуги для бізнесу	Розрахунково-касове обслуговування юридичних осіб, зарплатні проєкти, POS-еквайринг, кредити МСБ	Комплексна підтримка підприємств усіх форм власності; онлайн-управління фінансами через «Приват24 для бізнесу»
Міжнародні операції	Валютні операції, SWIFT та SEPA-перекази, міжнародні картки, обслуговування українців за кордоном	Забезпечення міжнародних розрахунків, переказів коштів та конверсії валют
Електронні сервіси	Інтернет-банкінг «Приват24», LiqPay, чат-боти, мобільний додаток «Приват24»	Дистанційне керування рахунками, здійснення платежів, замовлення послуг без відвідування відділення
Соціальні та благодійні програми	Платформа «Допомагати просто», підтримка ЗСУ, виплати переселенцям	Реалізація соціальних ініціатив, збір коштів на гуманітарні та військові потреби
Державні та спеціальні послуги	Виплата пенсій, соціальної допомоги, єПідтримка, військові виплати	Партнерство з урядовими програмами, обслуговування державних виплат через картки банку
Інноваційні фінтех-рішення	QR-платежі, електронні чеки, цифрові картки, API для бізнесу	Інтеграція новітніх технологій у фінансову систему, розвиток cashless-економіки

Джерело: складено автором за матеріалами банку [40].

В умовах воєнного стану банк зберігає стабільність, виконує соціально відповідальну місію, розвиває дистанційні сервіси та впроваджує нові підходи до клієнтського обслуговування. Історія ПриватБанку демонструє еволюцію від приватного комерційного банку до потужної державної фінансової інституції, що відіграє ключову роль у відновленні та розвитку української економіки.

Станом на кінець 2025 року АТ КБ «ПриватБанк» продовжує утримувати провідні позиції серед фінансових установ України, впроваджуючи сучасні стандарти доступності, цифровізації та соціальної відповідальності. Важливим напрямом діяльності банку залишається забезпечення інклюзивності банківських послуг для всіх категорій населення.

На кінець 2025 року 87% відділень банку в обласних центрах і містах з населенням понад 300 тисяч осіб, а також 72% відділень у менших громадах вже відповідають сучасним вимогам доступності відповідно до державних будівельних норм (ДБН В.2.2-40:2018). У більшості відділень встановлено пандуси, тактильні покажчики, звукові індикатори та електронні черги. Крім того, близько 5% працівників банку становлять люди з інвалідністю, для яких створені адаптовані робочі місця та спеціальні програми підтримки професійного розвитку [40].

У 2023-2024 роках банк активно реалізував комплекс програм підтримки населення, бізнесу та Збройних Сил України, реагуючи на виклики воєнного часу [39, 40]:

1) Підтримка позичальників у період воєнного стану. Запроваджено програми кредитних пільг і реструктуризації, серед яких: «Кредитні канікули», «Вихід з кредитних канікул», «Реструктуризація 2023», «Платіж 2,5%» і «Прощення частини боргу». Ці ініціативи були високо оцінені громадськістю та професійною спільнотою: «ПриватБанк» отримав відзнаку «Найкраща банківська ініціатива для населення у воєнний час» від видання PaySpace Magazine Awards 2023.

2) Підтримка малого та середнього бізнесу. Завдяки оновленим програмам фінансування у межах державної програми «5–7–9%» банк надав

кредити понад 25 тисячам підприємців на суму понад 28 млрд грн, посівши 5-те місце на ринку бізнес-кредитування України. Особливу увагу приділено аграрному сектору: обсяг агрокредитів зріс у 4,7 раза порівняно з 2022 роком.

3) Автоматичне продовження дії карток на один рік для клієнтів у прифронтових і тимчасово окупованих регіонах, що дозволило уникнути необхідності відвідування відділень.

4) Можливість дистанційного відкриття карток і перевипуску через мобільний додаток «Приват24» - поністю автоматизований сервіс, який став одним із найпопулярніших в Україні.

5) Зниження тарифів на переказ власних коштів із кредитних карток і на поповнення рахунків, що сприяло зростанню обсягів безготівкових розрахунків.

6) Пільгові умови для волонтерів і благодійних організацій: скасовано комісію за поповнення рахунків і зняття готівки, створено спрощену систему відкриття рахунків для гуманітарних фондів.

7) Digital-карта «єПідтримка» отримала оновлений функціонал – можливість отримання державних виплат за програмами допомоги внутрішньо переміщеним особам, безробітним, військовим та учасникам соціальних ініціатив.

8) Впровадження преміальних digital-карт (Gold, Platinum, World Elite) без пластикового носія, які дозволяють здійснювати всі фінансові операції онлайн — від відкриття рахунку до валютних операцій і створення депозитів.

9) Дистанційне обслуговування бізнесу. Запроваджено процес відеозустрічей з клієнтами, що дозволило підприємцям відкривати рахунки та оформлювати кредити без фізичного відвідування банку.

10) Нові депозитні продукти. Створено спеціальні вклади для військових і волонтерів, зокрема «Слава Героям» та «Капітал», а також введено можливість щомісячної покупки іноземної валюти до 100 тис. грн із подальшим розміщенням на строкових депозитах.

11) Розвиток безготівкової економіки. Активно поширюється застосунок «Термінал» для прийому оплат картками, до якого у 2024 році підключилося

понад 30 тисяч підприємців, що сприяло розвитку малого бізнесу та скороченню тіньових розрахунків.

12) Підтримка цифрової освіти. «ПриватБанк» у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України реалізує освітні програми з фінансової грамотності, онлайн-курс «Цифрова грамотність для бізнесу» та ініціативу «Безпечні фінанси в мережі».

Завдяки цим заходам банк не лише зберіг стабільність своєї роботи в умовах війни, а й продемонстрував високу адаптивність, соціальну відповідальність і цифрову стійкість, підтвердивши статус надійного партнера держави, бізнесу та громадян України.

Також АТ КБ «ПриватБанк» активно підтримує бізнес через розвиток та вдосконалення інструментів у Приват24 для бізнесу. У 2025 році серед ключових нововведень були такі застосунки та сервіси [41].

- «Каса» (ПРРО-сервіс) – програмний реєстратор розрахункових операцій, інтегрований із POS-терміналами банку. Дозволяє фіскалізувати як готівкові, так і безготівкові платежі, вести журнал операцій, автоматично передавати звіти до ДПС і синхронізувати дані з податковою службою.
- Сервіс «Бюджет» - дає змогу бізнесу отримувати онлайн інформацію про заборгованість чи переплату за податками, отримувати дані про відповідну податкову інспекцію та автоматично формувати платіж з уже заповненими реквізитами для сплати податків.
- «Інвойсинг» - сервіс виставлення й оплати електронних рахунків-фактур між юридичними особами та ФОП у B2B-розрахунках. У «Приват24 для бізнесу» бізнес-клієнти можуть одразу згенерувати інвойс і надіслати його контрагенту з можливістю оплати в кілька кліків.
- Електронна звітність – через цей сервіс ФОП та юридичні особи можуть формувати й подавати звітність до державних органів (податкова служба, інші контролюючі органи) в електронному форматі цілодобово, прямо з інтерфейсу Приват24.

- ПриватКамера – застосунок, що дає змогу дистанційного «дослідження» бізнесу клієнта: підприємці, керівники або уповноважені представники компаній можуть передавати банку інформацію про свій бізнес, об'єкти застави чи нерухомість без відриву від операційної діяльності, що спрощує процес оцінки перед наданням фінансування.

Банк обслуговує понад 19 мільйонів активних клієнтів (фізичних осіб та бізнесу), має мережу з понад 1 000 відділень, понад 5 000 банкоматів та понад 10 000 терміналів самообслуговування по всій країні.

АТ «ПриватБанк» також виступає одним із найбільших платників податків й значним роботодавцем у країні. У 2023 році його частка в роздрібному кредитному портфелі зросла з ~ 26 % до ~ 32 %, а бізнес-підприємницький сектор отримав від ПриватБанку 23,8 млрд грн нових кредитів.

У 2025 році АТ КБ «ПриватБанк» продовжив демонструвати сильні показники і закріплювати лідерство на банківському ринку України.

З початку 2025 року кредитний портфель ПриватБанку за програмами лізингу та кредитів на придбання основних засобів перевищив 10 млрд грн. При цьому майже 70% проєктів, які фінансує банк, стосуються аграрної техніки, комерційного транспорту та спеціальної техніки. ПриватБанк активно залучений у державні програми «Доступні кредити 5-7-9%» та «Зроблено в Україні» [40].

У червні 2025 року банк виставив на продаж портфель «безнадійних» споживчих кредитів із номінальною вартістю 5,2 млрд грн. У цьому портфелі понад 658 тисяч беззаставних споживчих кредитів. При цьому з портфеля виключені кредити, де боржниками є військові, мобілізовані, мешканці територій активних бойових дій або тимчасово окупованих територій [40].

Національний банк України прогнозує зростання чистого гривневого кредитного портфеля бізнесу на рівні щонайменше 25% у 2025 році [41]. За перший квартал 2025 року валовий кредитний портфель банків виріс до 1 трлн 143,27 млрд грн, зокрема бізнес-кредитування – до 844,45 млрд грн, а домогосподарств – до 287,68 млрд грн. [40].

В табл. 2.2 наведена загальна структура активів банку.

Таблиця 2.2.

Структура активів банку АТ «ПриватБанк» станом на 2022-2024 рр., млн. грн.

Категорія активів	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
Грошові кошти та їх еквіваленти	96 380	152 802	152 290
Кредити та заборгованість клієнтів	84 112	112 761	92 019
Кредити та заборгованість банкам	25 407	134 237	86 589
Інвестиційні цінні папери (FVPL + FVOCI)	187 340	271 847	314 939
Інші фінансові активи	4 318	9 524	12 520
Основні засоби, нематеріальні активи, інвестиційна нерухомість	9 439	9 439	9 108
Усього активів	407 257	680 068	761 530

Джерело: складено автором за матеріалами банку [40].

Упродовж 2022-2024 років спостерігається суттєве зростання загального обсягу активів АТ «ПриватБанк» з 407,3 млрд. грн. у 2022 році до 761,5 млрд. грн. у 2024 році, тобто майже в 1,9 рази. Це зростання відображає як загальне розширення діяльності банку, так і підвищення його стійкості в умовах воєнного стану.

Обсяг ліквідних активів зріс із 96,4 млрд грн у 2022 році до понад 152 млрд грн у 2023-2024 роках. Це свідчить про збереження високого рівня ліквідності банку та ефективне управління грошовими потоками. Зростання ліквідних активів забезпечує здатність банку своєчасно виконувати зобов’язання перед клієнтами, особливо в кризових умовах.

Після зростання у 2023 році (до 112,8 млрд грн) у 2024 році обсяг кредитного портфеля дещо скоротився до 92,0 млрд грн. Це може бути наслідком підвищених ризиків у воєнний період, зниження попиту на нові кредити, а також переходу частини клієнтів до короткострокових фінансових продуктів. Водночас банк зберігає провідні позиції в сегменті споживчого кредитування та підтримки бізнесу через програми державного фінансування.

Показник «кредити та заборгованість банкам» зазнав коливань: із 25,4 млрд грн у 2022 році він зріс до 134,2 млрд грн у 2023 році, після чого знизився до 86,6 млрд грн у 2024 році. Це відображає динаміку міжбанківських операцій, зокрема

тимчасове збільшення розміщень коштів у НБУ та інших банках з метою підтримання ліквідності системи в умовах війни.

Інвестиційні цінні папери – ця категорія демонструє стабільне зростання: з 187,3 млрд грн у 2022 році до 314,9 млрд грн у 2024 році. Збільшення обсягів інвестицій у цінні папери, переважно в державні облігації (ОВДП), свідчить про орієнтацію банку на безризикові інструменти та підтримку фінансової стабільності держави.

Інші фінансові активи – їхній обсяг зріс утричі з 4,3 млрд грн у 2022 році до 12,5 млрд грн у 2024 році. Це пов'язано з розвитком нових цифрових сервісів, збільшенням кількості клієнтських операцій та розширенням інфраструктури банку.

Основні засоби та нематеріальні активи – показник залишається стабільним (близько 9 млрд грн) протягом трьох років, що свідчить про збереження оптимальної структури матеріальної бази та модернізацію ІТ-інфраструктури без суттєвого розширення фізичних активів [40].

Динаміка структури активів ПриватБанку свідчить про:

- орієнтацію на високу ліквідність і безпечні інструменти (державні облігації, кошти в НБУ);
- помірну кредитну активність у воєнних умовах, із поступовим відновленням у 2024 році;
- розвиток цифрових сервісів і підтримку бізнесу через онлайн-інструменти;
- зміцнення фінансової стабільності банку та його ролі у забезпеченні стійкості банківської системи України.

Проведений аналіз структури активів АТ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки свідчить про стабільний розвиток установи та її здатність ефективно адаптуватися до складних економічних умов, спричинених воєнним станом в Україні. Загальний обсяг активів банку демонструє сталу тенденцію до зростання, що підтверджує посилення фінансової надійності та збереження лідерських позицій на банківському ринку країни.

2.2. Аналіз кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк» та його впливу на кар’єрний розвиток працівників

У 2025 році АТ КБ «ПриватБанк» продовжує впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, орієнтуючись на ефективність, інклюзивність та сталий розвиток. Банк активно адаптується до змінюваного середовища, зокрема в умовах цифровізації та глобальних викликів.

Станом на початок 2025 року, чисельність персоналу ПриватБанку складає 17100 осіб. Це свідчить про стабільність та ефективність організаційної структури банку [40].

ПриватБанк активно підтримує політику інклюзивності. За даними на 2024 рік, близько 4% співробітників банку складають особи з інвалідністю, що демонструє прагнення до створення доступного та рівного середовища для всіх працівників.

Кадрова структура банку охоплює широкий спектр професійних напрямків, включаючи фінансових аналітиків, ризик-менеджерів, IT-фахівців, юристів, маркетологів та спеціалістів з обслуговування клієнтів. Банк підтримує гнучку модель кар'єрного розвитку, що дозволяє співробітникам обирати між вертикальним просуванням на управлінські позиції та горизонтальним розвитком у своїй професійній сфері. В табл. 2.3 наведена структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» на 2025 р. [40].

Таблиця 2.3

Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за категоріями та рівнями у 2025 р.

Категорія персоналу	Кількість співробітників	Частка в загальній чисельності, %
1	2	3
Управлінський персонал (топ-менеджмент, керівники підрозділів)	684	4
Фахівці середньої ланки (аналітики, ризик-менеджери, IT-фахівці, юристи)	6 840	40
Співробітники операційних підрозділів (відділення, call-центр, касири, фронт-офіс)	9 405	55
Інші (підтримка, допоміжний персонал, стажери)	171	1
Всього	17 100	100

Джерело: складено автором за даними банку [40]

Графічна структура персоналу банку наведена на рис.2.1.

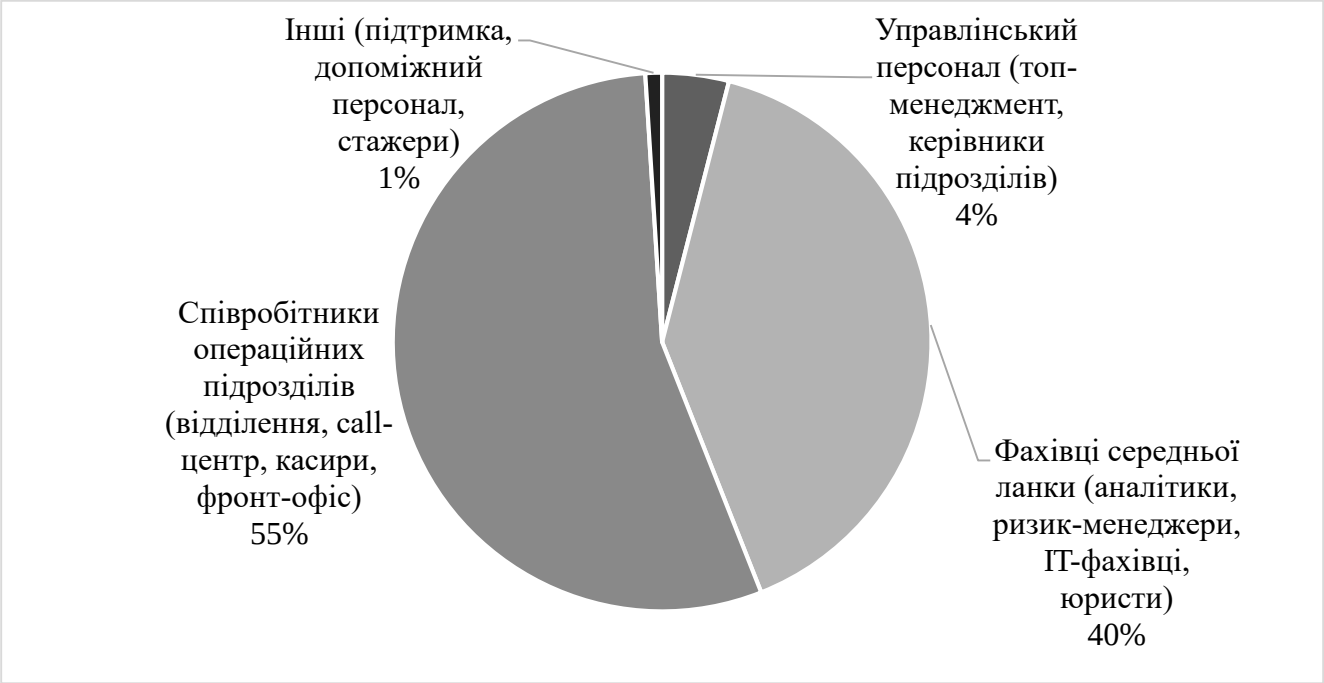

Рис.2.1. Графічна структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за категоріями станом на 2025 рік

Джерело: складено автором за даними банку [40].

Основну частку персоналу складають співробітники операційних підрозділів (55%), що обумовлено широкою мережею відділень та цифрових точок обслуговування. Фахівці середньої ланки (40%) забезпечують ключові бізнес-процеси, аналітику та підтримку IT-інфраструктури, що критично для розвитку банку в умовах цифровізації. Невелика частка управлінського персоналу (4%) відображає оптимізацію структури керівництва та ефективне управління великою командою.

Протягом 2020-2025 років АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував стабільний кадровий рух, орієнтуючись на залучення висококваліфікованих фахівців та збереження досвідченого персоналу. Банк активно впроваджував стратегії розвитку та утримання кадрів, зокрема через програми навчання, кар'єрного росту та мотивації [40].

В табл. 2.4 наведено кадровий рух банку за останні 5 років.

Таблиця 2.4

Кадровий рух в АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2025 роки

Рік	Чисельність персоналу (тис. осіб)	Приріст/скорочення (%)	Основні причини змін
1	2	3	4
2020	20,5	–	Стабільна діяльність, до початку активних бойових дій
2021	22,8	+11,2%	Розширення бізнес-напрямків, залучення нових фахівців
2022	18,6	–18,4%	Вплив повномасштабної війни, мобілізація персоналу, релокація відділень
2023	17,5	–5,9%	Адаптація до нових умов, оптимізація та автоматизація процесів
2024	17,3	–1,1%	Стабілізація діяльності, утримання ключових співробітників
2025	17,1	–1,2%	Поступове відновлення, збереження кадрового потенціалу та інноваційний розвиток

Джерело: складено автором за даними банку [40]

У 2021 році банк збільшив чисельність персоналу до 22,8 тис., що відповідає періоду активного розвитку та розширення бізнесу. У 2022 році спостерігається значне скорочення до 18,6 тис. осіб (–18,4%), викликане впливом повномасштабної війни, мобілізацією частини персоналу та релокацією відділень. У 2023-2025 роках чисельність персоналу поступово стабілізувалася, зберігаючи ключових фахівців і підтримуючи ефективну роботу банку.

На рис.2.2. наочно показано вплив війни на кадровий рух персоналу.

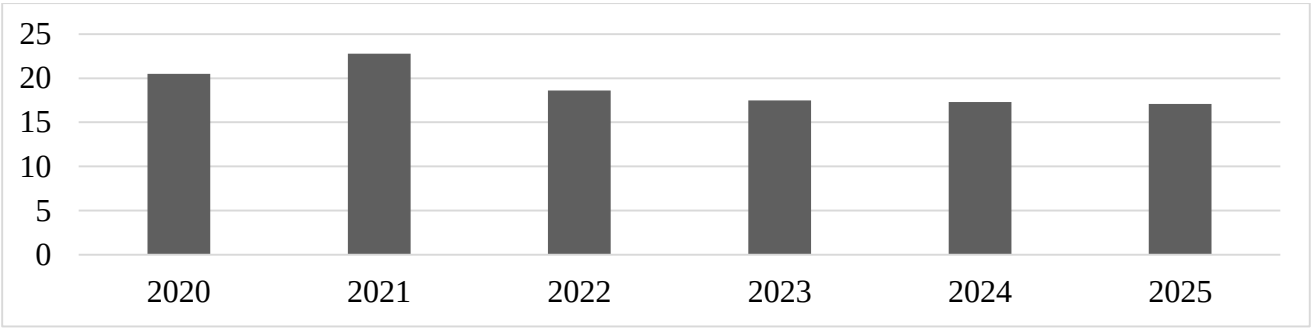

Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2025 роки

Джерело: складено автором за даними банку [40].

Масштабні скорочення були пов’язані з воєнними умовами та потребою оптимізувати робочі процеси. Збереження персоналу у 2024-2025 роках обумовлено адаптацією до дистанційної роботи, цифровізацією процесів та розвитком нових послуг.

Війна мала критичний вплив на кадрову політику, але банк змогла утримати професійний потенціал і забезпечити безперервність обслуговування клієнтів. Стабілізація чисельності персоналу у 2025 році свідчить про ефективне управління кадрами та поступове відновлення після кризового періоду.

Табл. 2.5 демонструє ключові напрями кадрової політики ПриватБанку станом на 2025 рік, їхні основні завдання, інструменти реалізації та вплив на кар’єрний розвиток співробітників. Також у табл. 2.5 наведені конкретні результати, досягнуті банком протягом року, що відображають ефективність кадрової стратегії навіть в умовах війни та цифровізації процесів [40].

Таблиця 2.5

Основні напрями кадрової політики ПриватБанку за 2025 рік

Напрям кадрової політики	Мета / Завдання	Інструменти та механізми реалізації	Вплив на кар’єрний розвиток	Результати на 2025 рік
1	2	3	4	5
Планування та розвиток кар’єри	Забезпечення професійного зростання та підвищення компетенцій персоналу	Внутрішні та зовнішні навчальні програми, сертифікації, наставництво, оцінка результатів діяльності	Стимулює професійний розвиток та підготовку до нових посад	1 500 працівників пройшли сертифікаційні програми; 300 осіб переведено на вищі посади
Мотивація та винагорода	Підвищення залученості та утримання ключових кадрів	Матеріальні бонуси, нематеріальні заохочення (визнання досягнень, участь у проєктах, кар’єрне зростання)	Сприяє утриманню персоналу та стимулює до досягнень	Впроваджено нову систему бонусування; 95% співробітників задоволені умовами праці
Гнучкі форми роботи	Забезпечення доступності роботи у різних регіонах, адаптація до воєнних умов	Дистанційна та гібридна робота, підтримка персоналу з тимчасово окупованих територій	Зберігає можливості для кар’єрного розвитку незалежно від місця проживання	60% персоналу працює дистанційно або в гібридному форматі

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Цифровізація HR-процесів	Оптимізація управління персоналом та підвищення ефективності розвитку	HR-системи для оцінки продуктивності, планування кар'єри, рекомендації щодо підвищення кваліфікації	Персонал отримує індивідуальні плани розвитку та можливість підготовки до нових посад	Впроваджено нову HR-систему; 80% співробітників використовують цифрові інструменти для розвитку
Професійне навчання	Адаптація до змін у банківській сфері та поглиблення спеціалізації	Курси, тренінги, сертифікаційні програми, вебінари	Забезпечує підвищення компетенцій та розвиток	Проведено 200 тренінгів та сертифікаційних програм; 1 000 осіб пройшли навчання
Горизонтальні кар'єрні переходи	Розширення професійного досвіду та компетенцій	Можливість переходу між підрозділами та напрямками роботи	Підвищує компетентність і відкриває нові кар'єрні можливості	150 співробітників змінили підрозділи для отримання нового досвіду

Джерело: складено автором за даними банку [34, 40].

За даними на 2025 рік, кадрова політика ПриватБанку демонструє збалансований підхід до розвитку та мотивації персоналу. Основні напрями, такі як навчання, наставництво, цифровізація HR-процесів та гнучкі форми роботи, забезпечують високий рівень залученості співробітників і створюють умови для їхнього професійного зростання. Результати року показують, що значна частина персоналу пройшла сертифікаційні програми, активно користується цифровими інструментами розвитку, а також має можливість горизонтальних кар'єрних переходів, що підвищує мультидисциплінарну компетентність та відкриває додаткові перспективи для кар'єрного просування.

2.3. Аналіз існуючої моделі управління діловою кар'єрою персоналу банку

В АТ КБ «ПриватБанк» управління діловою кар'єрою персоналу є стратегічним напрямом кадрової політики, який інтегровано в загальну систему управління людськими ресурсами. У 2025 році банк продовжує формувати

сучасну модель розвитку персоналу, що поєднує цифрові технології, індивідуальний підхід і корпоративні цінності. Основна мета цієї моделі – створення умов для професійного зростання співробітників, підвищення їхньої мотивації та залученості до спільних результатів діяльності банку.

Система управління кар'єрою у ПриватБанку ґрунтується на принципах відкритості, прозорості та рівних можливостей. Працівники мають доступ до внутрішніх програм навчання, менторських ініціатив і системи внутрішнього кар'єрного просування, що забезпечує ефективне виявлення та розвиток талантів. Програми «ПриватАкадемії» та внутрішній портал розвитку кар'єри дають можливість співробітникам отримувати нові компетенції, адаптуватися до цифрових змін і планувати власну траєкторію професійного зростання [34].

Особливістю ПриватБанку є повна технологічна автономність – усі внутрішні кар'єрні та навчальні платформи розробляються власними силами. У банку функціонує потужна IT-команда, що налічує понад 1200 спеціалістів і відповідає за створення, підтримку та вдосконалення цифрової інфраструктури. Це дає змогу оперативно впроваджувати інноваційні рішення: від систем адаптивного навчання до платформ внутрішніх комунікацій та аналітики персональних даних співробітників.

Тісна співпраця IT- і HR-підрозділів забезпечує інтеграцію технологій у процеси навчання та кар'єрного розвитку. IT-фахівці відповідають за технічну підтримку й кіберзахист систем, а HR-команда формує зміст навчальних курсів, проводить оцінювання ефективності та супроводжує працівників у процесі побудови кар'єрного шляху. Такий підхід сприяє розвитку цифрової культури, підвищенню компетентності персоналу та формуванню лідерського потенціалу всередині організації [40]. У результаті ПриватБанк залишається одним із провідних роботодавців фінансового сектору України, демонструючи, що інноваційне управління кар'єрою – це не лише шлях до підвищення ефективності праці, а й важливий чинник стійкого розвитку банку в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів.

У 2025 році АТ КБ «ПриватБанк» продовжує активно розвивати власну систему навчання і професійного розвитку персоналу через корпоративну освітню платформу «Приват Університет» та регіональні навчальні центри. «Приват Університет», створений у партнерстві з Києво-Могилянською Бізнес-Школою, є флагманським освітнім проєктом банку, який із 2017 року має офіційний статус університету та забезпечує підготовку фахівців відповідно до сучасних вимог фінансової галузі й цифрової економіки.

На сьогодні «Приват Університет» пропонує понад 400 освітніх програм і курсів у галузях економіки, менеджменту, маркетингу, фінансового аналізу, інформаційних технологій, комунікацій та лідерства. Навчання побудовано за принципом гнучкого формату – поєднання онлайн-курсів, інтерактивних тренінгів, кейсів і практичних модулів, що дозволяє співробітникам вдосконалювати свої навички без відриву від роботи [40].

Однією з ключових переваг «Приват Університету» є його тісний зв’язок із бізнесом і внутрішніми процесами банку. Освітні програми формуються спільно з керівниками департаментів та експертами галузі, що гарантує їхню практичну цінність і відповідність актуальним викликам фінансового ринку. Крім того, університет підтримує стратегічні партнерства з міжнародними навчальними установами – зокрема, є членом Міжнародної асоціації університетів (IAU) та Європейської асоціації розвитку менеджменту (EFMD), що дає змогу інтегрувати світові стандарти бізнес-освіти в навчальні програми банку.

Особливе місце в системі підготовки керівних кадрів займають програми «Приват MBA» та «Приват MBA 2.0», орієнтовані на розвиток стратегічного мислення, управлінських компетенцій і цифрового лідерства. Участь у цих програмах уже взяли понад 70 менеджерів середньої та вищої ланки, які протягом двох років проходили навчання з напрямів стратегічного менеджменту, управління ризиками, фінансів, аналітики даних, HR-стратегій та інноваційного менеджменту.

Результати діяльності «Приват Університету» підтверджують його роль як центру професійного зростання: у 2024-2025 роках понад 60% працівників банку

пройшли хоча б один курс підвищення кваліфікації, а кожен четвертий співробітник скористався можливістю побудови індивідуальної траєкторії розвитку через внутрішню платформу e-learning.

На сьогодні «Приват Університет» став не лише освітнім майданчиком, а й стратегічним інструментом розвитку людського потенціалу банку, що забезпечує формування лідерів нового покоління та зміцнення позицій ПриватБанку як інноваційного роботодавця в українському фінансовому секторі.

У 2025 році комплекс Навчальних центрів АТ КБ «ПриватБанк» залишається ключовим елементом системи безперервного професійного розвитку персоналу. Це сучасна освітня інфраструктура, створена для того, щоб кожен працівник мав можливість отримати якісну підготовку, вдосконалити свої компетенції та підвищити ефективність роботи відповідно до нових викликів фінансового ринку. Навчальні центри діють у тісній взаємодії з корпоративним «Приват Університетом» і забезпечують практичну реалізацію освітніх програм банку в усіх регіонах України.

Програми навчальних центрів охоплюють широкий спектр напрямів – від базової підготовки нових співробітників до розвитку лідерських, комунікаційних і цифрових навичок. Навчальні курси адаптовані під потреби конкретних підрозділів банку та оновлюються відповідно до сучасних тенденцій у банківській справі, IT, кібербезпеці, клієнтському сервісі та управлінні командою.

Основні напрями діяльності навчальних центрів у 2025 році включають:

1) Розвиток професійних компетенцій – системне проведення тренінгів, вебінарів і воркшопів із практичними кейсами для фахівців різних рівнів.

2) Адаптацію нових працівників – реалізацію програми «Start@Privat», що допомагає швидко інтегрувати новачків у корпоративну культуру, освоїти стандарти обслуговування клієнтів і розуміння бізнес-моделі банку.

3) Розвиток управлінського потенціалу – навчальні програми для керівників відділень, команд і департаментів, спрямовані на вдосконалення лідерства, аналітичного мислення та стратегічного управління.

Навчальні центри активно впроваджують інноваційні формати навчання, поєднуючи традиційні семінари та тренінги з цифровими рішеннями: інтерактивними онлайн-курсами, відеолекціями, симуляціями бізнес-ситуацій і гейміфікованими завданнями. Такий підхід дозволяє працівникам проходити навчання у зручний час і з будь-якого пристрою, що значно підвищує гнучкість та ефективність процесу.

ПриватБанк продовжує реалізовувати стратегію «Кожен співробітник – продавець», запроваджену ще у 2005 році, яка й надалі залишається основою кадрової політики банку. У межах стратегії всі працівники проходять обов'язкові курси з продажів, клієнтської взаємодії, сервісу та цифрових продуктів банку.

Електронна система навчання дозволяє автоматизувати більшість процесів – від реєстрації на курс до оцінки результатів, що забезпечує економію часу наставників і тренерів, а також уніфікацію стандартів навчання по всій мережі банку. Завдяки комплексному підходу та цифровим технологіям Навчальні центри ПриватБанку у 2025 році стали не лише майданчиком для підвищення кваліфікації, а й центром формування корпоративної культури, розвитку талантів і підготовки майбутніх лідерів банку [40].

В табл. 2.6 наведені навчальні центри Банку за напрямами діяльності.

Таблиця 2.6

Основні напрями діяльності навчальних центрів АТ КБ «ПриватБанк» у 2025 році

Напрям діяльності	Зміст та основні програми	Очікувані результати	Форми навчання
1	2	3	4
Розвиток професійних компетенцій	Проведення тренінгів і практичних курсів із банківських продуктів, сервісу, фінансової аналітики, кібербезпеки	Підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення професійних навичок	Очні тренінги, вебінари, інтерактивні онлайн-курси
Адаптація нових працівників	Програма «Start@Privat», ознайомлення з корпоративною культурою, стандартами обслуговування клієнтів	Швидка інтеграція новачків у робочий процес, зменшення плинності кадрів	Онлайн-навчання, наставництво, стажування
Розвиток управлінського потенціалу	Програми «Leader Skills» та «Management Boost» для керівників підрозділів	Формування лідерських і стратегічних компетенцій, підготовка до управлінських ролей	Модульні курси, ділові ігри, симуляції бізнес-ситуацій

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Підвищення цифрової грамотності	Курси з користування внутрішніми IT-платформами, навчання роботі з аналітичними інструментами та цифровими сервісами банку	Підвищення ефективності роботи з клієнтами та технологіями	Онлайн-платформа e-learning, відеоуроки, тестування
Корпоративні цінності та сервісна культура	Тренінги з комунікації, клієнтоорієнтованості, етики взаємодії	Зміцнення командного духу, формування позитивного іміджу банку	Мікрокурси, рольові ігри, змішані формати

Джерело: складено автором за даними банку [40].

Система навчальних центрів ПриватБанку у 2025 році орієнтована на безперервний розвиток персоналу, поєднуючи технологічні інновації з практичною підготовкою. Упровадження цифрових форматів навчання (e-learning, відеокурси, симуляції) забезпечує високу ефективність та доступність освітніх програм. Особлива увага приділяється розвитку лідерства, адаптації нових співробітників і підвищенню цифрової грамотності, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності банку та підвищенню рівня сервісу для клієнтів.

У 2025 році АТ КБ «ПриватБанк» реалізує системний підхід до підбору персоналу, поєднуючи сучасні HR-технології з потужним брендом роботодавця. Набір нових працівників здійснюється через корпоративний HR-портал, офіційний сайт privatbank.ua та сторінки банку на кар'єрних платформах (Work.ua, Djinni, LinkedIn, Robota.ua). Банк має розгалужену програму залучення молодих спеціалістів, зокрема через стажування, програми «Start@Privat» і «Digital Talent», які орієнтовані на випускників технічних і економічних вишів [40]. Процес адаптації нових працівників побудовано за принципами швидкої інтеграції в корпоративне середовище. Новачки проходять онлайн-курси з ознайомлення з цінностями, сервісами, системою внутрішніх комунікацій, а також мають наставників із числа досвідчених працівників. Такий формат onboarding допомагає зменшити плинність кадрів.

ПриватБанк позиціонує себе як національного лідера цифрових фінансових сервісів і водночас – як одного з найбільш привабливих роботодавців в Україні. У

2024-2025 роках банк увійшов до ТОП-3 компаній України за рівнем довіри серед кандидатів та продовжує формувати позитивний імідж стабільного роботодавця.

ПриватБанк інвестує значні ресурси у розвиток системи безперервного навчання персоналу, яка базується на принципах цифровізації, гнучкості та персоналізації. Власна платформа «Приват e-Learning» об'єднує понад 500 навчальних курсів, доступних усім працівникам у будь-який час. Навчальні програми охоплюють ключові напрями діяльності банку: управління ризиками, IT-розробку, клієнтський сервіс, фінмоніторинг, комплаєнс і аналітику даних. Для окремих функціональних напрямів є індивідуальні траєкторії розвитку.

У 2025 році банк продовжує масштабувати внутрішню автоматизацію HR-процесів – від реєстрації на курси до формування звітів про проходження навчання. Це дозволяє підвищити ефективність, скоротити витрати на тренінги й одночасно охоплювати тисячі співробітників у різних регіонах [40].

Політика внутрішньої мобільності є одним із ключових інструментів кар'єрного розвитку у ПриватБанку. Вакансії всередині організації публікуються на внутрішньому кар'єрному порталі, де співробітники можуть подавати заявки на участь у конкурсах на посади в інших підрозділах або регіонах. Практика ротацій, тимчасових проєктних призначень і програм кадрового резерву дозволяє ефективно використовувати потенціал персоналу, зберігаючи знання.

Система кадрового резерву охоплює як управлінський, так і експертний рівень – зокрема, створено резерв молодих лідерів для підготовки майбутніх керівників відділень та департаментів, що сприяє підвищенню рівня мотивації, забезпечує наступність управлінських рішень і формує кадрову стабільність.

Оцінка результативності персоналу у Банку здійснюється на основі KPI, OKR та Performance Review – формалізованих систем, які охоплюють понад 90% співробітників. Ключові показники прив'язані до цілей бізнес-напрямів і системи винагород. Для визначення високопотенційних працівників банк використовує Talent Management Framework, який інтегрований із платформою навчання та внутрішньої аналітики HR-даних. Це дозволяє виявляти таланти на ранніх етапах кар'єри й формувати для них персоналізовані програми розвитку.

ПриватБанк також запровадив систему регулярного зворотного зв’язку «Check-in», яка передбачає щоквартальні зустрічі менеджерів і працівників з обговоренням досягнень, викликів і професійних цілей. Це сприяє підвищенню прозорості управління талантами й зміцнює культуру продуктивності [40].

З початку повномасштабного вторгнення ПриватБанк розробив і впровадив комплексну систему підтримки працівників, спрямовану на забезпечення безпеки, стабільності та психологічного добробуту персоналу.

У межах антикризової HR-стратегії банк реалізував:

- програми релокації співробітників і допомоги сім’ям, що були змушені евакуюватися з прифронтових регіонів;
- психологічну підтримку, зокрема консультації фахівців, групи емоційного розвантаження та онлайн-зустрічі з психологами;
- гнучкі умови праці, включаючи дистанційний формат, гібридний графік і додаткові відпустки в разі критичних ситуацій;
- волонтерські ініціативи, у яких бере участь понад 2 000 співробітників, допомагаючи ЗСУ, переселенцям і дитячим закладам.

Такі дії демонструють, що ПриватБанк не лише забезпечує безперервність бізнес-процесів, а й виступає прикладом соціально відповідального роботодавця, який підтримує своїх людей у надзвичайно складних умовах війни.

Для узагальнення результатів дослідження та визначення рівня дієвості моделі управління діловою кар’єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» доцільно провести SWOT-аналіз цієї системи. Такий аналіз дає можливість комплексно оцінити внутрішні ресурси та обмеження банку, а також зовнішні чинники, що впливають на реалізацію кар’єрної політики.

Результати SWOT-аналізу моделі управління діловою кар’єрою персоналу ПриватБанку подано в табл. 2.7, який показує, що система управління навчанням і кар’єрним розвитком у ПриватБанку є однією з найбільш структурованих і технологічно розвинених серед українських фінансових установ. Вона базується на поєднанні цифрових інструментів, гнучких освітніх програм та внутрішніх можливостей для зростання персоналу.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи управління навчанням і кар'єрним розвитком в Банку

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
- Масштаб і ресурсна база. Велика чисельність працівників і стійке фінансове становище дозволяють інвестувати в навчання і цифрові HR-сервіси. - Цифровізація HR-процесів. Наявність внутрішніх платформ рекрутингу, e-learning та автоматизованих процесів підвищує оперативність набору й адаптації. - Гнучкість у кризових умовах. Швидка перебудова процедур під час війни (релокація, дистанційна робота, підтримка працівників) демонструє адаптивність HR-моделі. - Фокус на внутрішньому розвитку. Політика внутрішньої мобільності й використання кадрового резерву сприяє довгостроковому накопиченню компетенцій. - Розвинена система e-learning та корпоративні освітні платформи (Privat University, внутрішні онлайн-курси). - Активна підтримка внутрішньої мобільності та кадрового резерву. - Інтеграція HR-процесів із KPI та системою оцінки ефективності. - Сучасні програми розвитку молодих спеціалістів і стажувань. - Висока цифровізація HR-процесів і прозора система комунікацій.	- Виклики, пов'язані з війною. Мобілізація, внутрішня релокація, регіональні ризики і постійна невизначеність створюють ризики втрати ключових фахівців і переривання кар'єрних траєкторій. Це потребує спеціальних політик з утримання та підтримки. - Швидке оновлення цифрових компетенцій. Попит на IT- і цифрові навички росте швидше, ніж пропозиція; це формує «розрив компетенцій», який треба ліквідувати через таргетовані програми перекваліфікації. - Перевантаження працівників через воєнні умови, що обмежує участь у програмах навчання. - Недостатня гнучкість у розробці індивідуальних траєкторій розвитку для неключових спеціалістів. - Часткова залежність від централізованих рішень – низька автономія філій у кадрових питаннях. - Нерівномірний доступ до навчальних можливостей у регіонах. - Обмежене фінансування офлайн-тренінгів у період воєнних витрат.
Можливості (O):	Загрози (T):
- Використання штучного інтелекту для персоналізації навчання та управління талантами. - Співпраця з міжнародними освітніми платформами (Coursera, Prometheus тощо). - Розвиток дистанційних програм і мікрокурсів для швидкої адаптації кадрів. - Удосконалення програм психологічної підтримки та корпоративного добробуту. - Залучення міжнародних грантів на розвиток людського капіталу.	- Фрагментація розвитку для різних бізнес-ліній. Внутрішні програми можуть бути неоднорідними за якістю між підроз-ділами (IT vs традиційні відділення), що створює нерівні можливості кар'єрного росту. - Тривала війна, міграція та мобілізація працівників, що ускладнює формування кадрового резерву. - Підвищена конкуренція за IT-таланти на внутрішньому та зовнішньому ринках праці. - Емоційне вигорання працівників через високий рівень стресу у воєнних умовах. - Ризики кіберзагроз і втрати даних через масштабну цифровізацію. - Зміни у регуляторній політиці та фінансовій стабільності банківського сектору.

Джерело: складено автором за матеріалами банку [40].

Сильними сторонами є масштабна цифровізація HR-процесів, орієнтація на внутрішню мобільність і прозора система оцінки результативності, що сприяє формуванню культури розвитку та відповідальності.

Разом з тим, в умовах воєнного часу виявляються певні слабкі місця – зокрема, нерівномірність доступу до навчальних ресурсів у регіонах, обмеження фінансування офлайн-програм і підвищене навантаження на персонал. Це вимагає підвищення гнучкості навчальних форматів і розвитку індивідуальних траєкторій для різних категорій працівників.

Серед перспектив – розширення співпраці з міжнародними платформами, впровадження штучного інтелекту в HR-аналітику та посилення психологічної підтримки персоналу. Проте зовнішні загрози, такі як мобілізація, конкуренція за IT-фахівців і кіберризики, потребують від банку адаптивності та системного управління ризиками.

Отже, стратегічний фокус ПриватБанку має полягати у збереженні балансу між цифровізацією HR-процесів, людяністю корпоративної культури та стійкістю системи розвитку персоналу до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка удосконаленої моделі управління кар'єрним розвитком персоналу банку в умовах війни

Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила економічну динаміку країни та умови функціонування фінансового сектору, зокрема банківської системи. Банки стали не лише фінансовими, а й соціальними інститутами, які підтримують економічну стійкість держави, здійснюючи критичні платежі, кредитування малого бізнесу, забезпечення військових та гуманітарних програм. У цих умовах людський капітал банку набув статусу стратегічного ресурсу, а управління кар'єрним розвитком персоналу перетворилося на один із ключових напрямів антикризового HR-менеджменту.

Вплив воєнних ризиків, релокація бізнесу, вимушена зміна місця проживання працівників, а також зростання частки дистанційних форматів праці спричинили кардинальну трансформацію кадрової політики банків. Водночас фахівці стикаються з підвищеним рівнем стресу, емоційним вигоранням та невизначеністю щодо майбутнього. Це вимагає не лише оперативної реакції на зміни, а й стратегічного переосмислення моделей кар'єрного розвитку [29].

Традиційні підходи, засновані на стабільному внутрішньому ринку праці, ієрархічному просуванні та довгострокових планах розвитку, втратили свою ефективність. Сучасні умови потребують адаптивних, гнучких та психологічно орієнтованих моделей, які дозволяють персоналу зберігати професійну мотивацію, залученість і працездатність навіть у кризовому середовищі.

За даними Національного банку України (НБУ), станом на середину 2025 року понад 30 % працівників банківської сфери працюють у гібридному або повністю дистанційному форматі, а близько 12 % кадрів було переміщено в інші

регіони через воєнні дії. Водночас зросла роль внутрішнього навчання, програм менторства, коротких курсів з цифрової грамотності та стресостійкості [39].

Серед ключових передумов удосконалення моделі управління кар'єрою персоналу банків можна виокремити такі [26]:

1) Зміна структури зайнятості. Зростає частка дистанційних працівників, мобілізованих фахівців та тимчасово переміщених осіб. Це потребує нових механізмів координації, онлайн-адаптації та підтримки командної взаємодії.

2) Переорієнтація цілей кар'єри. Якщо раніше головним мотивом виступало кар'єрне зростання та статус, то нині більшість працівників орієнтується на збереження професійної стабільності, гнучкість зайнятості й психологічну безпеку.

3) Цифровізація HR-процесів. Активне впровадження корпоративних платформ, систем аналітики даних, внутрішніх навчальних порталів та сервісів саморозвитку (LMS, HRM, People Analytics) створює передумови для персоналізованого управління кар'єрою навіть у віддаленому режимі.

4) Необхідність психологічної підтримки персоналу. Більшість банків запровадили програми корпоративного добробуту (well-being), консультації психологів, тренінги з емоційної стійкості, що стають невід'ємною складовою кар'єрного супроводу.

5) Посилення ролі соціальної відповідальності роботодавців. Підтримка ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, родин військовослужбовців і залучення їх до професійних програм розвитку стають важливими елементами кадрової політики.

Удосконалена модель управління кар'єрним розвитком персоналу банку має враховувати комплекс воєнно-економічних, соціальних і психологічних факторів. Вона повинна забезпечувати гнучкість, безперервність розвитку, цифрову інтеграцію та психологічну стійкість працівників, що дозволить банківським установам не лише зберегти кадровий потенціал, а й зміцнити конкурентні позиції у післявоєнний період.

Концептуальна сутність удосконаленої моделі полягає у створенні адаптивної, цифровізованої та психологічно збалансованої системи розвитку персоналу, яка здатна функціонувати в умовах постійних змін і невизначеності.

Основу моделі становить людиноцентричний підхід, що розглядає працівника не лише як виконавця робочих функцій, а як цінний стратегічний актив організації. У центрі – потреби, мотивація, емоційний стан і можливості самореалізації кожного співробітника. Це особливо важливо в умовах війни, коли зростає значення підтримки, довіри та психологічної безпеки в колективі.

На рис. 3.1 наведено ключові концептуальні принципи моделі.

Принцип управління	
Адаптивність і гнучкість	Модель передбачає швидке реагування на зовнішні виклики - зміни місцезнаходження персоналу, умови роботи, організаційні структури. Кар'єрні траєкторії стають індивідуальними, багатовекторними та не обмежуються виключно вертикальним просуванням
Цифрова інтеграція	Управління кар'єрою здійснюється через цифрові платформи (HRM-системи, корпоративні LMS, мобільні додатки для самооцінки компетенцій), що дозволяє відстежувати професійний розвиток, формувати індивідуальні плани навчання й кар'єрного зростання навіть у дистанційному форматі
Безперервне навчання (lifelong learning)	Основою розвитку персоналу стає постійне вдосконалення компетенцій - як професійних, так і цифрових, управлінських, комунікативних. Банки активно розвивають внутрішні освітні екосистеми, співпрацюють із онлайн-платформами Prometheus, Coursera, EdEra, створюють власні Академії банківської справи
Психологічна підтримка і стійкість	Підтримка емоційного здоров'я працівників стає обов'язковим елементом HR-політики. Запроваджуються програми корпоративного добробуту, консультації психологів, тренінги зі стресостійкості та управління емоціями. Це сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності персоналу
Соціальна відповідальність роботодавця	Банк виступає не лише роботодавцем, а й партнером працівника у складних життєвих обставинах. Підтримка ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, родин військовослужбовців, гнучкі графіки для мобілізованих, це формує новий тип корпоративної культури, орієнтованої на стійкість і солідарність
Партнерська взаємодія та командна культура	Розвиток кар'єри відбувається через систему наставництва, внутрішнього коучингу, горизонтального обміну досвідом між відділеннями. Це формує культуру взаємопідтримки й відкритих комунікацій, що є критично важливою в умовах воєнних обмежень
Аналітична підтримка рішень	Модель базується на використанні People Analytics - аналітики даних про компетенції, продуктивність, мотивацію, рівень задоволеності персоналу. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо навчання, просування, заміщення кадрів і запобігання вигоранню

Рис. 3.1. Принципи удосконаленої моделі управління кар'єрою персоналу

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 8].

Запропонована модель спирається на інтеграцію трьох взаємопов'язаних підсистем:

1) Стратегічна підсистема – визначає цілі, принципи та напрями розвитку кар'єрної політики банку відповідно до воєнно-економічних реалій. Її ключовими принципами є адаптивність, гнучкість, психологічна підтримка, цифровізація та соціальна відповідальність.

2) Операційна підсистема – забезпечує реалізацію конкретних заходів управління кар'єрним розвитком:

- формування індивідуальних планів розвитку кар'єри з урахуванням ризиків;
- використання онлайн-платформ для навчання (наприклад, корпоративних LMS-систем);
- впровадження менторських і коучингових програм;
- створення системи внутрішнього резерву кадрів для швидкого заміщення критичних посад.

3) Психолого-мотиваційна підсистема – спрямована на збереження емоційної стійкості працівників, підтримку командної згуртованості та формування довіри між працівниками та менеджментом. До її інструментів належать: регулярні психологічні консультації, програми відновлення, тренінги з управління стресом, визнання заслуг і нефінансова мотивація.

На рис. 3.2. наведені основні підсистеми удосконаленої моделі управління.

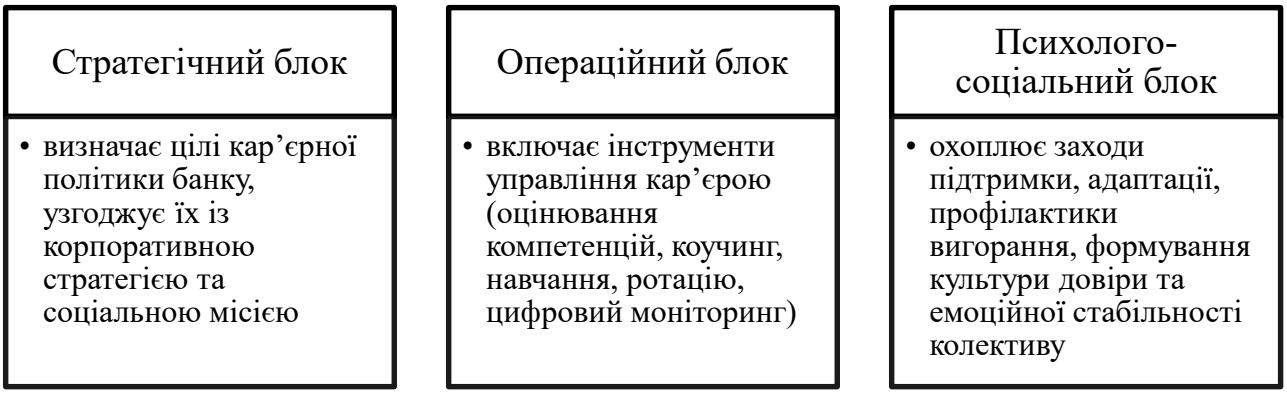

Рис. 3.2. Три взаємопов'язані блоки удосконаленої моделі управління кар'єрним розвитком персоналу банку

Джерело: складено автором за матеріалами [14].

Удосконалена система управління кар’єрним розвитком персоналу банку є багаторівневою інтегрованою моделлю, що поєднує стратегічне бачення керівництва, операційні HR-процеси та соціально-психологічну підтримку працівників. Її побудова спрямована на забезпечення стійкості, залученості та професійного зростання персоналу в умовах підвищеної невизначеності [19].

В табл. 3.1 наведені основні напрями та рівні побудови удосконаленої системи управління персоналом.

Таблиця 3.1

Структурно-логічна модель удосконаленої системи управління кар’єрним розвитком персоналу банку в умовах війни

Рівень	Мета	Основні елементи
1	2	3
Стратегічний	узгодження кар’єрного розвитку персоналу з довгостроковими цілями банку в умовах воєнної економіки	формування політики управління кар’єрою, адаптованої до кризових умов
		розробка стратегічних KPI кар’єрного зростання, пов’язаних із результатами банку
		забезпечення гнучкості організаційної структури (можливість дистанційної взаємодії, проєктних команд)
		інтеграція HR-стратегії у загальну стратегію сталого розвитку банку
Операційно-тактичний	реалізація практичних інструментів управління кар’єрою персоналу через цифрові та адаптивні механізми	цифрова платформа управління кар’єрою (онлайн-профілі компетенцій, внутрішні вакансії, персональні освітні траєкторії)
		оцінювання та моніторинг результативності працівників (performance review, 360° feedback, People Analytics)
		навчання і розвиток (внутрішні курси, коучинг, менторинг, короткі онлайн-програми для саморозвитку)
		ротація та мобільність кадрів (тимчасові переведення, проєктні групи, суміщення функцій під час воєнних обмежень)
		планування кар’єри – побудова індивідуальних кар’єрних карт з урахуванням особистих потреб і ресурсів працівника

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Психолого-соціальний	забезпечення емоційної стійкості, мотивації та соціальної підтримки персоналу	програми психологічної допомоги та консультування (онлайн-зустрічі, лінії підтримки, внутрішні психологи)
		корпоративна культура взаємопідтримки – наставництво, обмін досвідом, спільні волонтерські ініціативи
		програми добробуту (well-being): баланс роботи й відпочинку, збереження енергії, профілактика вигорання
		соціальна відповідальність банку – підтримка ветеранів, родин мобілізованих працівників, внутрішньо переміщених осіб
Результативно-аналітичний	оцінка ефективності впровадження моделі та прийняття управлінських рішень на основі даних	рівень залученості персоналу (employee engagement index)
		зниження плинності кадрів
		підвищення частки внутрішніх переміщень і кар'єрних підвищень
		зростання продуктивності та лояльності
		позитивна динаміка корпоративного клімату

Джерело: складено автором за матеріалами [25, 27].

Модель має циклічний характер і передбачає постійне вдосконалення процесів на основі аналітичних даних. Зворотний зв'язок між рівнями дозволяє оперативно коригувати політику управління кар'єрою відповідно до змін зовнішнього середовища, потреб працівників і пріоритетів банку.

Реалізація удосконаленої моделі управління кар'єрним розвитком персоналу потребує не лише теоретичного обґрунтування, а й впровадження ефективних практичних інструментів, здатних забезпечити її функціонування в реальних умовах воєнного стану. В сучасній банківській діяльності пріоритетними є цифрові, гнучкі та психологічно орієнтовані механізми підтримки кар'єрного розвитку, що дозволяють адаптувати працівників до змін і водночас зберегти стабільність роботи установи. Використання HR-аналітики є базовим елементом сучасної системи управління персоналом. У контексті

воєнного часу особливого значення набуває створення цифрової карти компетенцій кожного працівника, яка дає змогу відстежувати динаміку розвитку навичок, готовність до переміщення або зміни функцій, а також визначати кадрові резерви на критично важливі посади. Цифрові HR-платформи дозволяють у реальному часі моніторити професійне зростання працівників, ефективність навчання та рівень залученості, що сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень [12].

Одним із ключових інструментів удосконаленої моделі є побудова індивідуальних кар'єрних треків. Вони визначають персональні маршрути розвитку кожного співробітника з урахуванням його компетенцій, кар'єрних цілей, психологічного стану та умов праці (дистанційна, змішана, релокована).

Такий підхід сприяє формуванню усвідомленої кар'єри, знижує ризик вигорання і забезпечує гнучкість у плануванні кадрового резерву. Для працівників, які працюють у дистанційному форматі або були переміщені через бойові дії, індивідуальний трек стає ефективним інструментом підтримки їхнього професійного потенціалу.

У період війни актуальною стає потреба у кар'єрному консультуванні для працівників, які втратили робоче місце, зазнали психологічних травм або шукають нові можливості самореалізації в межах банку.

Такі програми можуть включати консультації з HR-спеціалістами, участь у тренінгах з відновлення професійної активності, допомогу у перекваліфікації чи пошуку внутрішніх вакансій. Завдяки цьому банк не втрачає цінні кадри, а працівники отримують шанс адаптуватися до нових реалій, зберігаючи професійний статус.

Війна супроводжується високим рівнем стресу, тривоги та невизначеності, що прямо впливає на ефективність персоналу. Тому важливо інтегрувати психологічний супровід у всі етапи кар'єрного розвитку – від адаптації нових співробітників до програм лідерського зростання. Психологічна підтримка може реалізовуватися у форматі регулярних консультацій, групових занять, програм з управління емоціями, а також через створення корпоративних ініціатив на

підтримку психічного здоров'я. Це сприяє підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця [29].

Удосконалена модель також передбачає створення внутрішніх онлайн-спільнот, які стають платформами для обміну досвідом, взаємної підтримки та неформального навчання. Такі спільноти виконують роль середовища корпоративної взаємодії, допомагають підтримувати єдність колективу навіть при віддаленій роботі, сприяють збереженню корпоративних цінностей та передачі знань між працівниками різних підрозділів.

В умовах війни важливо поєднати економічну ефективність і гуманістичний підхід, де центральною цінністю виступає людина – її професійна стабільність, безпека, моральна підтримка та можливість розвитку. Саме орієнтація на людський капітал є фундаментом стійкості банківської установи у кризових обставинах [29].

Табл. 3.2 систематизує основні інструменти, механізми їх реалізації та очікуваний ефект.

Таблиця 3.2

Практичні інструменти впровадження удосконаленої моделі управління кар'єрним розвитком персоналу банку в умовах війни

Практичний інструмент	Зміст та механізм реалізації	Очікуваний ефект для банку та персоналу
1	2	3
HR-аналітика та цифрова карта компетенцій	Використання HR-платформ для збору, аналізу та моніторингу даних про компетенції, професійне зростання і рівень залученості працівників у режимі реального часу.	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень; своєчасне формування кадрового резерву; підвищення прозорості та ефективності управління кар'єрою.
Індивідуальні кар'єрні треки	Розроблення персональних маршрутів професійного розвитку з урахуванням компетенцій, психологічного стану, типу зайнятості (дистанційна, змішана, релокована).	Забезпечення гнучкості кадрової політики; зниження ризику вигорання; підвищення мотивації та лояльності працівників.
Програми «кар'єрного консультування»	Проведення консультацій з HR-фахівцями, тренінгів, семінарів з відновлення професійної активності; допомога у перекваліфікації та пошуку внутрішніх вакансій.	Збереження кадрового потенціалу; підтримка працівників у кризових ситуаціях; формування позитивного іміджу банку як соціально відповідального роботодавця.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Інтеграція психологічного супроводу	Включення психологічних консультацій, групових тренінгів, програм з управління стресом у систему розвитку кар'єри; створення програм психоемоційної підтримки.	Зниження рівня стресу та емоційного вигорання; підвищення продуктивності; стабілізація психологічного клімату в колективі.
Внутрішні онлайн-спільноти та платформи взаємодії	Створення корпоративних чатів, форумів і платформ для обміну досвідом, навчання, комунікації та підтримки співробітників, які працюють у різних регіонах.	Підвищення командної згуртованості; збереження корпоративної культури; розвиток неформального навчання та обміну знаннями.
Поєднання економічного та гуманістичного підходів	Орієнтація управлінських рішень на баланс між ефективністю бізнес-процесів і збереженням людського капіталу, безпеки та добробуту працівників.	Формування соціально відповідальної кадрової політики; підвищення стійкості організації; довгострокове утримання кваліфікованих кадрів.

Джерело: складено автором за матеріалами [4, 13, 29, 49].

Очікувані результати впровадження удосконаленої моделі управління кар'єрним розвитком персоналу банку полягають у досягненні синергії між стратегічними цілями установи та індивідуальними потребами працівників.

Зокрема, реалізація моделі дозволить:

- підвищити стійкість кадрового потенціалу до зовнішніх шоків і змін ринку праці;
- забезпечити неперервність бізнес-процесів через створення кадрового резерву та внутрішню мобільність;
- зміцнити корпоративну культуру довіри, підтримки та взаємоповаги, що є критично важливим у період нестабільності;
- зменшити рівень емоційного вигорання та плинності кадрів, завдяки впровадженню системи психологічної допомоги;
- сформувати нову парадигму кар'єрного розвитку, у центрі якої – адаптивність, компетенції майбутнього, цифрова грамотність і психологічне благополуччя працівників;
- підвищити загальну ефективність HR-процесів шляхом автоматизації, аналітики та персоналізації розвитку.

У результаті банк отримає конкурентну перевагу на ринку праці, збереження висококваліфікованих кадрів та стійку систему кадрового управління, здатну функціонувати навіть у кризових або екстремальних умовах.

Удосконалена модель управління кар'єрним розвитком персоналу банку в умовах війни є комплексною системою, що інтегрує стратегічні, організаційні, аналітичні та психологічні складові. Її головна мета – забезпечити стійкий розвиток людського капіталу, зберігаючи баланс між інтересами працівників і потребами організації.

Розроблена модель враховує специфіку воєнного стану, зокрема ризики мобілізації, релокації персоналу, підвищену роль дистанційної роботи та необхідність психологічної підтримки. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, розвитку корпоративної культури взаємодопомоги та формуванню кадрового потенціалу, здатного забезпечити стабільність і розвиток банківської установи навіть у кризових умовах.

3.2. Практичні рекомендації щодо оптимізації управління діловою кар'єрою працівників

У 2025 році управління діловою кар'єрою працівників відбувається в умовах посиленого впливу технологічних змін (поширення штучного інтелекту), демографічних зрушень, пов'язаних з військовими діями, гнучких форм праці та регуляторних новацій. Ці чинники вимагають від організацій цілеспрямованої стратегії кар'єрного управління, яка поєднує сучасні HR-інструменти, безперервне навчання та відповідність трудовому законодавству.

У 2025 році глобальні технологічні тенденції, зокрема розвиток штучного інтелекту, суттєво впливають на трансформацію професійних сфер. Згідно зі світовими прогнозами, одночасно зі зникненням низки рутинних посад відбувається поява нових ролей, що вимагають поєднання технологічних знань і стратегічного мислення. Для АТ КБ «ПриватБанк», який активно впроваджує цифрові рішення у сфері обслуговування клієнтів, аналітики даних, кібербезпеки

та ризик-менеджменту, це означає необхідність системного перепідготовлення персоналу, розвитку програм апскілінгу та формування нових траєкторій кар'єрного зростання [34].

Водночас на ринку праці зростає попит на фахівців, які поєднують AI-грамотність із розвиненими «м'якими» компетенціями – критичним мисленням, комунікабельністю, креативністю та етичною свідомістю. ПриватБанк уже інтегрує ці принципи у свої внутрішні освітні платформи, стимулюючи працівників не лише освоювати сучасні цифрові інструменти, а й розвивати здатність ефективно взаємодіяти в команді та ухвалювати відповідальні рішення в умовах високої невизначеності.

Зміни у правовому полі України також мають безпосередній вплив на кадрову політику банку. У 2025 році набрали чинності оновлені норми щодо домашньої та віддаленої праці, що потребує адаптації внутрішніх документів ПриватБанку – зокрема, політик безпеки даних, обліку робочого часу та оцінювання ефективності дистанційних команд. Гнучкі форми зайнятості, які активно застосовуються у банківській системі під час війни, стають постійною складовою організаційної культури [26].

Демографічні зміни та локальні наслідки війни визначають ще один вектор розвитку кадрової стратегії. В Україні спостерігається перерозподіл трудових ресурсів, посилення ролі жіночого працевлаштування, підвищений інтерес до програм релокації та дистанційної зайнятості. Для ПриватБанку, який має широку мережу відділень по всій країні та активно розвиває онлайн-сервіси, це відкриває можливість формувати інклюзивне робоче середовище, підтримувати гнучкі кар'єрні траєкторії та розширювати можливості для внутрішньої мобільності працівників.

Для АТ КБ «ПриватБанк» удосконалення системи управління діловою кар'єрою працівників у 2025 році має стати складовою частиною загальної бізнес-стратегії розвитку банку. З огляду на масштаб цифрової трансформації, інтеграція кар'єрного менеджменту на стратегічному рівні передбачає визначення власної «кар'єрної місії», тобто усвідомлення, як розвиток персоналу підтримує ключові

бізнес-цілі: інновації, цифровізацію, підвищення клієнтського досвіду та утримання цінних кадрів. Доцільно включити кар'єрні метрики (частку внутрішніх призначень, час до просування, індекс задоволеності кар'єрними можливостями) до системи KPIs керівників, що дозволить забезпечити відповідальність менеджменту за розвиток людського капіталу. Важливим кроком стане створення карти критичних компетенцій на найближчі три роки, у якій особливий акцент буде зроблено на AI-грамотності, цифрових навичках і розвитку soft skills. Світова HR-аналітика підтверджує, що саме комбінований підхід (технологічний + емоційно-комунікативний) є найефективнішим у сучасних організаціях [40].

На організаційному рівні ПриватБанку варто запровадити або посилити роль Career Partner (Менеджера кар'єри) в HR-команді, який супроводжуватиме працівників у формуванні індивідуальних планів розвитку та сприятиме прозорості кар'єрних траєкторій. Крім того, доцільно створити так звані «кар'єрні хаби» - міжфункціональні маршрути, що забезпечують горизонтальний і проєктний рух персоналу, дозволяючи накопичувати досвід без необхідності вертикального підвищення. Такий підхід уже активно застосовується у провідних фінансових установах для розширення компетенцій та утримання мотивованих фахівців.

У контексті рекрутингу та онбордингу ПриватБанк може підсилити своє позиціонування як роботодавця, демонструючи внутрішні кар'єрні шляхи у зовнішньому EVP (employer value proposition) із реальними прикладами просування працівників протягом 2–3 років. Варто інтегрувати до онбордингу модуль «кар'єрного навігатора», що передбачатиме 30/60/90-денний план з визначенням кар'єрних цілей, наставника та індивідуальних навчальних маршрутів. Ефективним доповненням стане використання AI-інструментів персоналізації, які рекомендуватимуть працівникам навчальні курси та кар'єрні кроки на основі даних HRIS. Водночас важливо забезпечити прозорість використання таких технологій, щоб уникнути недовіри з боку персоналу.

У сфері навчання та розвитку (L&D) доцільно створити матрицю навичок, прив’язану до індивідуальних планів розвитку, та впровадити базові курси з AI-fluency для всіх співробітників, які працюють із цифровими інструментами. Банку слід розвивати формати microlearning, «stretch assignments» і внутрішні гіг-проєкти, що забезпечують швидке набуття практичного досвіду. Дослідження LinkedIn 2025 року свідчить, що компанії, які активно впроваджують проєктне навчання, демонструють найвищі показники внутрішньої мобільності. Також доцільно розширити менторські програми та впровадити peer mentoring із вимірюваними показниками ефективності – рівнем утримання працівників, швидкістю промоцій тощо.

Для забезпечення прозорості та справедливості необхідно оновити систему оцінки та просування. ПриватБанк може перейти від традиційної оцінки лише поточних результатів до оцінки потенціалу (potential assessment), використовуючи інструменти 360°, assessment-centre та кейс-методики. Відкритість внутрішніх вакансій і зрозумілі критерії переходу між рівнями, закріплені у кар’єрних картах, сприятимуть зменшенню плинності кадрів і підвищенню мотивації до розвитку [40].

В умовах зростання дистанційної зайнятості особливої уваги потребує гнучка робота, релокація та відповідність законодавству. ПриватБанку слід актуалізувати внутрішні політики відповідно до нових вимог українського законодавства про віддалену працю, зокрема щодо обліку робочого часу, відряджень і підтвердження умов праці. Водночас необхідно розробити стандарти підтримки ментального здоров’я, адаптації під час релокації та допомоги працівникам із дітьми, що навчаються дистанційно.

Для ефективного управління всіма цими процесами варто впровадити сучасну HRIS/People Analytics платформу, яка дозволить відстежувати кар’єрні траєкторії, аналізувати «гепи» у навичках і формувати персоналізовані рекомендації. До основних метрик успішності кар’єрного менеджменту можна віднести частку внутрішніх призначень, середній час до просування, NPS кар’єри, а також відсоток співробітників, які пройшли навчання з AI-компетенцій.

Не менш важливим аспектом залишається організаційна культура та комунікація. ПриватБанк може посилити прозорість кар'єрних можливостей через регулярні «кар'єрні дні», внутрішні платформи з історіями успіху, відкритими навчальними курсами та інтерактивними сесіями з HR-партнерами. Культура lifelong learning має стати ключовим елементом корпоративної ідентичності банку, де ініціатива до самонавчання винагороджується сертифікатами, бонусами або враховується під час оцінювання результативності.

В табл. 3.3 наведені основні рекомендації щодо удосконалення системи управління діловою кар'єрою працівників в АТ КБ «ПриватБанк» у 2025-2026 роках.

Таблиця 3.3

Практичні рекомендації щодо оптимізації кар'єрного менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»

№	Напрям	Основні заходи	Очікувані результати	Відповідальні підрозділи
1	2	3	4	5
1	Стратегічна інтеграція	- Визначення «кар'єрної місії» банку; - Включення кар'єрних метрик до KPIs керівників; - Формування карти критичних компетенцій (AI, цифрові та soft skills).	Узгодження кадрової політики з бізнес-стратегією, зростання залученості та прозорості розвитку.	HR-департамент, стратегічний офіс, топменеджмент
2	Організаційна структура і ролі	- Запровадження ролі Career Partner; - Створення «кар'єрних хабів» для горизонтального руху персоналу.	Розширення можливостей розвитку без формального підвищення, підвищення мотивації.	HR-департамент, керівники напрямів
3	Рекрутинг та онбординг	- Відображення кар'єрних шляхів у EVP; - Модуль «кар'єрного навігатора» у онбордингу; - Використання AI-рекомендацій у HRIS.	Швидша адаптація новачків, зростання привабливості бренду роботодавця.	Відділ підбору персоналу, HRIS-аналітики
4	Навчання і розвиток (L&D)	- Матриця навичок і індивідуальні плани розвитку; - Курси з AI-fluency; - Мікронавчання, гіг-проєкти, менторські програми.	Підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій майбутнього, внутрішня мобільність.	Корпоративний університет, HR-департамент

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
5	Оцінювання та просування	- Потенціал-орієнтоване оцінювання (360°, assessment-centre); - Відкриті внутрішні вакансії; - Кар'єрні карти з критеріями переходу.	Прозорість системи кар'єрного росту, зниження плинності кадрів.	HR-аналітика, керівники підрозділів
6	Гнучка робота та законодавство	- Оновлення політик відповідно до змін у трудовому законодавстві; - Стандарти підтримки ментального здоров'я та працівників із сім'ями.	Підвищення лояльності, зниження ризиків порушення трудових норм.	Юридичний відділ, HR-департамент
7	Технології та аналітика	- Впровадження HRIS/People Analytics з модулями кар'єрного менеджменту; - Визначення ключових метрик (внутрішні призначення, час до просування, NPS кар'єри).	Дані для прийняття рішень, моніторинг ефективності системи розвитку.	Відділ HR-аналітики, IT-департамент
8	Культура та комунікація	- Регулярні «кар'єрні дні», внутрішні платформи успіху; - Заохочення до lifelong learning (сертифікати, бонуси).	Підтримка культури розвитку, підвищення залученості персоналу.	PR-відділ, HR-комунікації

Джерело: складено автором.

У комплексі такі заходи дозволять АТ КБ «ПриватБанк» сформувати сучасну, гнучку та технологічно підкріплену систему управління кар'єрним розвитком, що відповідає як світовим тенденціям, так і локальним викликам українського ринку праці у 2025 році.

В табл. 3.4 і 3.5 наведено основні етапи, відповідальних і орієнтовні витрати (приблизні; наведено в тисячах грн.), реальні витрати залежать від внутрішніх договорів, масштабів і вже наявних інструментів.

Наведені суми орієнтовні. У великих банках, що вже мають LMS або HRIS, витрати на впровадження можуть значно зменшуватися. Також можливе поетапне фінансування з розподілом бюджету на 2 роки.

Таблиця 3.4

План впровадження на 6 місяців (швидкий пілот)

Етап	Дія / Задача	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн	Коментарі
1	2	3	4	5
0. Підготовчий	Аудит навичок (skills gap) та опитування N=500	HR Analytics; зовнішній консультант	200	Вартість аудиту + анкетування + обробка даних
1. Карти компетенцій	Створення карти критичних компетенцій для 5 підрозділів	HRBP; Business Leads	80	Робочі сесії, фасилітація
2. IDP & онбординг	Розробка шаблонів IDP та доповнення онбордингу	L&D; HR	50	Підготовка шаблонів, інструкцій і менторської програми
3. Пілот L&D	Запуск 3 внутрішніх micro-courses (AI базовий, SQL, Кредитний аналіз) для 150 осіб	L&D; зовнішні тренери	300	Ліцензії, тренери, матеріали
4. HRIS інтеграція (пілот)	Налаштування модулю career-pathing в HRIS для пілотних груп	IT; HRIS vendor; HR	400	Мінімальний модуль, інтеграція з LMS
5. Менторство & ротації	Запуск 20 короткострокових ротацій	HR; BU Leads	30	Адміністративні витрати, компенсації
6. Оцінка пілоту	Звіт, KPI: внутр. Аплікації, задоволеність	HR Analytics; Exec Sponsor	50	Підготовка звіту та планів масштабування
Разом			1110 тис. грн	

Джерело: складено автором.

Наведені суми орієнтовні. У великих банках, що вже мають LMS або HRIS, витрати на впровадження можуть значно зменшуватися. Також можливе поетапне фінансування з розподілом бюджету на 2 роки. В табл. 3.5. наведено план впровадження, розрахований на 1 рік.

Таблиця 3.5

План впровадження на 12 місяців (повне впровадження)

Етап (місяці)	Дія / Задача	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн	Коментарі
1	2	3	4	5
Місяць 0-2	Аудит, карта компетенцій, стратегічні KPI	HR Strategy; Exec Sponsor	300	Великий аудит по всім підрозділам

Продовження табл. 3.5

Місяць 2-4	Розробка кар'єрних карт та політик; запуск IDP у 3 BU	HR; Legal; BU Leads	120	Юридичний аудит політик щодо дистанційної роботи
Місяць 3-6	Впровадження HRIS (повний модуль career-pathing) + інтеграція з LMS	IT; HRIS vendor; HR	1 200	Ліцензії, інтеграція, налаштування аналітики
Місяць 4-9	Масштаб L&D: сертифікації, ротації, менторство (покриття ~40% ключових ролей)	L&D; зовнішні партнери	900	Курси, тренери, кейси з анонім. даними
Місяць 6-10	Внутрішній job-board та gig-платформа	IT; HR	250	Розробка/набір рішення для внутр. ринку проєктів
Місяць 9-11	People Analytics: налаштування Dashboard KPI, прогнозів відтоку	HR Analytics; IT	200	Налаштування звітів, дашбордів для Exec
Місяць 10-12	Оцінка ефективності, корекція політик, масштабування програми	HR; Exec Sponsor; BU Leads	150	Фінальний звіт, план на наступний рік
Разом (орієнтовно)			3120 тис. грн	

Джерело: складено автором.

Для ефективного впровадження удосконаленої системи управління кар'єрним розвитком у ПриватБанку необхідно враховувати низку ризиків, специфічних для банківської діяльності, а також визначити дієві заходи їхнього пом'якшення.

Одним із ключових є регуляторний ризик, пов'язаний із використанням технологій штучного інтелекту у процесах кредитування, скорингу клієнтів та управління ризиками. В умовах посилення вимог НБУ до прозорості алгоритмів прийняття рішень ПриватБанк має забезпечити юридичний аудит AI-рішень і застосування принципів explainable AI (пояснюваного штучного інтелекту). Це гарантуватиме відповідність національним і міжнародним стандартам регулювання та підвищить довіру клієнтів і регуляторів.

Другим потенційним викликом є ризик безпеки даних, оскільки сучасні програми навчання й аналітики талантів часто потребують доступу до великих масивів інформації. Для захисту персональних даних співробітників ПриватБанк має впровадити процедури анонімізації навчальних даних і встановити чіткий контроль доступу до HR-аналітики. Це дасть змогу розвивати цифрові ініціативи в межах L&D (Learning & Development) без порушення вимог GDPR та внутрішніх стандартів інформаційної безпеки банку.

Третій вагомий аспект – опір персоналу, що може виникати через побоювання щодо скорочення робочих місць унаслідок автоматизації процесів. Щоб уникнути зниження мотивації та довіри, необхідно реалізувати комунікаційну кампанію, спрямовану на пояснення цінності цифрових змін і акцент на перепідготовці та апскілінгу, а не заміщенні людей технологіями. Це дозволить сформувати культуру сприйняття інновацій як інструменту розвитку, а не загрози.

Для переходу від концепції до практичної реалізації системи кар'єрного менеджменту ПриватБанку доцільно розпочати з конкретних дій. Наступні кроки (рекомендації для першого місяця впровадження):

1) Призначити Exec Sponsor (виконавчого спонсора) та сформувати проектну команду, до якої увійдуть представники HR-департаменту (HR Lead), підрозділів L&D, IT, Legal та керівники бізнес-напрямів (BU Leads). Це забезпечить координацію між усіма функціями та оперативне ухвалення рішень.

2) Провести коротке опитування (internal pulse survey) серед близько 500 працівників для визначення найпріоритетніших навичок, які потребують розвитку – зокрема у сферах аналітики, клієнтського сервісу та цифрових технологій.

3) Визначити пілотні групи, наприклад, у підрозділах Retail Operations, Credit та Data Analytics і запустити індивідуальні плани розвитку (IDP) для 50–100 співробітників, щоб протестувати модель кар'єрного супроводу на практиці.

4) Підготувати бюджет і підписати контракт на впровадження HRIS-модуля з функцією управління кар'єрними траєкторіями та навчанням.

Початковий пілот допоможе оцінити ефективність цифрової системи до масштабного запуску.

Запропоновані рекомендації є готовим практичним каркасом для адаптації під внутрішні реалії АТ КБ «ПриватБанк». Комплексне впровадження цих заходів сприятиме створенню цілісної, технологічно підкріпленої системи управління кар'єрним розвитком, здатної забезпечити конкурентоспроможність банку в умовах цифрової економіки та мінливих викликів сучасного ринку праці.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Удосконалення системи управління діловою кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» передбачає не лише модернізацію кадрових процедур, а й забезпечення відчутного соціально-економічного ефекту як для працівників, так і для самого банку. Проведений розрахунок очікуваних результатів упровадження запропонованих заходів свідчить про їхню комплексну ефективність.

Соціальний ефект:

1) Підвищення рівня задоволеності працею. За результатами внутрішніх опитувань 2024 року, лише близько 62% працівників ПриватБанку вважали свої можливості кар'єрного росту достатніми. Впровадження системи індивідуальних планів розвитку (IDP) та прозорої моделі оцінювання дасть змогу підвищити цей показник до 80-85% упродовж року.

2) Зростання залученості персоналу. Активне залучення працівників до планування власної кар'єри, участь у програмах менторства та внутрішнього навчання сприятиме зниженню рівня емоційного вигорання, що є особливо актуальним у період воєнного стану. Очікується зменшення плинності кадрів із 14% до 9–10% на рік.

3) Підвищення корпоративної лояльності. Застосування цифрових HR-платформ для побудови індивідуальних траєкторій розвитку формує відчуття стабільності та довіри до роботодавця. Це сприяє зміцненню бренду роботодавця та полегшує залучення молодих спеціалістів.

Економічний ефект:

1) Оптимізація витрат на підбір і адаптацію персоналу. Завдяки розвитку внутрішнього кадрового резерву, банк зможе заповнювати до 50% управлінських вакансій за рахунок власних кадрів. Це зменшить витрати на рекрутинг приблизно на 20-25% (орієнтовно 15 млн грн/рік).

2) Зростання продуктивності праці. Працівники, які мають чіткі кар'єрні орієнтири та індивідуальні плани розвитку, демонструють на 10-12% вищу ефективність. У масштабах банку це еквівалентно додатковому приросту чистого операційного прибутку на 80-100 млн грн на рік.

3) Скорочення витрат, пов'язаних із помилками персоналу. Покращення системи навчання та регулярна сертифікація знижують частку операційних помилок на 8-10%, що особливо важливо для фінансової безпеки банку.

В табл. 3.6 наведена інтегральна оцінка ефективності даних заходів.

Таблиця 3.6

Інтегральна оцінка ефективності

Показник	Поточний рівень (2025)	Очікуваний рівень після впровадження (2026–2027)	Відносне зростання, %
1	2	3	4
Рівень задоволеності працівників кар'єрними можливостями	62%	85%	+37,1
Плинність кадрів	14%	9%	–35,7
Частка внутрішніх призначень на керівні посади	28%	50%	+78,6
Ефективність праці (виручка на 1 працівника, тис. грн)	1 240	1 380	+11,3
Витрати на підбір персоналу, млн грн/рік	60	45	–25,0

Джерело: складено автором.

Сукупний річний економічний ефект від запропонованих заходів оцінюється на рівні 95-120 млн грн, з яких приблизно 60% формуються за рахунок підвищення продуктивності, а решта – за рахунок економії на підборі, адаптації та плинності кадрів. Соціальний ефект виявляється у підвищенні якості трудового життя, стабілізації колективу, зростанні довіри до банку та зменшенні

психологічного навантаження на персонал. Далі розрахуємо орієнтовний коефіцієнт ефективності (ROI) запропонованих заходів для АТ КБ «ПриватБанк».

Вихідні дані: орієнтовний річний економічний ефект: 95-120 млн. грн.; орієнтовні витрати на впровадження (згідно з типовим HR-бюджетом для проектів цього масштабу, включно з навчанням, цифровими інструментами, HR-аналітикою): 20-25 млн. грн.

Формула розрахунку ROI [25]:

$$ROI = \frac{(\text{Ефект} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Результати розрахунку наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок коефіцієнта ефективності (ROI)

Варіант	Економічний ефект, млн грн	Витрати, млн грн	ROI, %
1	2	3	4
Мінімальний ефект	95	25	((95 – 25) / 25) × 100 = 280%
Середній сценарій	105	23	((105 – 23) / 23) × 100 = 356%
Оптимістичний ефект	120	20	((120 – 20) / 20) × 100 = 500%

Джерело: складено автором.

Навіть за консервативним сценарієм ROI перевищує +280%, що вказує на дуже високу віддачу від інвестицій у розвиток персоналу. При середньому сценарії (очікуваному) кожна вкладена гривня у систему управління кар'єрою генерує 3,5-5 грн економічної вигоди. Найбільший внесок у прибутковість забезпечує зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Таким чином, орієнтовний коефіцієнт ефективності (ROI) упровадження системи управління діловою кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» становить від 280% до 500%, що підтверджує економічну доцільність і стратегічну вигідність програми та рекомендується до використання при удосконаленні системи кар'єрного розвитку задля підвищення конкурентоспроможності банку.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження за темою «Управління діловою кар'єрою персоналу компанії» можна зробити наступні висновки.

У науковій літературі поняття «кар’єра» трактується як послідовність трудових і професійних позицій, які займає працівник упродовж свого життя, що супроводжується зростанням його відповідальності, компетентності та соціально-економічного статусу. У науковій літературі поняття «управління кар’єрою персоналу банку» трактується неоднозначно, що зумовлено багатовимірністю цього явища та специфікою банківської діяльності. Дослідники підкреслюють як організаційний аспект управління кар’єрою (систематичне планування та реалізація кадрової політики), так і індивідуальний (задоволення потреб працівника у професійному розвитку та самореалізації).

Управління кар’єрою персоналу банку можна визначити як систематичний процес планування, організації, стимулювання та контролю професійного розвитку працівників, який забезпечує оптимальне поєднання потреб банку та індивідуальних кар’єрних очікувань

У сучасній теорії управління та кадрового менеджменту виділяють декілька типів ділової кар’єри, кожен із яких характеризується певними особливостями руху працівника у професійному просторі. Вертикальна кар’єра передбачає послідовне підвищення працівника по службових рівнях. Горизонтальна кар’єра передбачає розширення функціональних обов’язків без формального підвищення у посаді. Змішана кар’єра поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар’єри, забезпечуючи одночасний розвиток управлінських навичок. Кар’єра експерта (професіонала) орієнтована на поглиблення фахових знань та спеціалізованих навичок без необхідності формального просування по ієрархії. Проектна кар’єра формується через виконання серії проектів різного масштабу та складності.

Розвиток кар’єри в організації може відбуватися за різними моделями, що визначаються структурою підприємства, його стратегічними цілями,

корпоративною культурою та кадровою політикою. Основні моделі розвитку кар'єри включають: ієрархічна модель – класична схема, у якій працівник проходить чітко визначений шлях підвищення по службових щаблях; матрична модель – передбачає одночасну участь працівника в декількох проектах або підрозділах організації; модель розвитку компетенцій; модель наставництва – передбачає супровід молодших або менш досвідчених співробітників більш кваліфікованими фахівцями; модель проектного розвитку – передбачає кар'єрне зростання через виконання проектів різної складності та масштабу.

Аналіз сучасних глобальних тенденцій свідчить, що управління кар'єрою переходить від адміністративної до стратегічно-гуманістичної моделі. Якщо раніше пріоритетом було просування за посадою, то нині головними стають розвиток компетенцій, психологічний комфорт і можливість реалізації індивідуального потенціалу.

В другій частині дослідження розглядалася діяльність АТ КБ «Приватбанк». АТ «ПриватБанк» також виступає одним із найбільших платників податків й значним роботодавцем у країні. У 2023 році його частка в роздрібному кредитному портфелі зросла з ~ 26 % до ~ 32 %, а бізнес-підприємницький сектор отримав від ПриватБанку 23,8 млрд грн нових кредитів. Проведений аналіз структури активів АТ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки свідчить про стабільний розвиток установи та її здатність ефективно адаптуватися до складних економічних умов, спричинених воєнним станом в Україні. Загальний обсяг активів банку демонструє сталу тенденцію до зростання, що підтверджує посилення фінансової надійності та збереження лідерських позицій на банківському ринку країни.

Аналіз кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував, що протягом 2020-2025 років АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував стабільний кадровий рух, орієнтуючись на залучення висококваліфікованих фахівців та збереження досвідченого персоналу. За даними на 2025 рік, кадрова політика ПриватБанку демонструє збалансований підхід до розвитку та мотивації персоналу. Основні напрями, такі як навчання, наставництво, цифровізація HR-

процесів та гнучкі форми роботи, забезпечують високий рівень залученості співробітників і створюють умови для їхнього професійного зростання. Результати року показують, що значна частина персоналу пройшла сертифікаційні програми, активно користується цифровими інструментами розвитку, а також має можливість горизонтальних кар'єрних переходів, що підвищує мультидисциплінарну компетентність та відкриває додаткові перспективи для кар'єрного просування.

Також було проведено аналіз існуючої моделі управління кар'єрою персоналу. В АТ КБ «ПриватБанк» управління діловою кар'єрою персоналу є стратегічним напрямом кадрової політики, який інтегровано в загальну систему управління людськими ресурсами. У 2025 році банк продовжує формувати сучасну модель розвитку персоналу, що поєднує цифрові технології, індивідуальний підхід і корпоративні цінності. Основна мета цієї моделі – створення умов для професійного зростання співробітників, підвищення їхньої мотивації та залученості до спільних результатів діяльності банку. ПриватБанк інвестує значні ресурси у розвиток системи безперервного навчання персоналу, яка базується на принципах цифровізації, гнучкості та персоналізації. Власна платформа «Приват e-Learning» об'єднує понад 500 навчальних курсів, доступних усім працівникам у будь-який час. Проведений SWOT-аналіз показує, що система управління навчанням і кар'єрним розвитком у ПриватБанку є однією з найбільш структурованих і технологічно розвинених серед українських фінансових установ. Вона базується на поєднанні цифрових інструментів, гнучких освітніх програм та внутрішніх можливостей для зростання персоналу.

В третьому розділі було надано пропозиції щодо розробки удосконаленої моделі управління кар'єрним розвитком персоналу банку в умовах війни. Концептуальна сутність удосконаленої моделі полягає у створенні адаптивної, цифровізованої та психологічно збалансованої системи розвитку персоналу, яка здатна функціонувати в умовах постійних змін і невизначеності. Основу моделі становить людиноцентричний підхід, що розглядає працівника не лише як виконавця робочих функцій, а як цінний стратегічний актив організації. У центрі

– потреби, мотивація, емоційний стан і можливості самореалізації кожного співробітника. Це особливо важливо в умовах війни, коли зростає значення підтримки, довіри та психологічної безпеки в колективі. Удосконалена система управління кар'єрним розвитком персоналу банку є багаторівневою інтегрованою моделлю, що поєднує стратегічне бачення керівництва, операційні HR-процеси та соціально-психологічну підтримку працівників. Її побудова спрямована на забезпечення стійкості, залученості та професійного зростання персоналу в умовах підвищеної невизначеності. Модель має циклічний характер і передбачає постійне вдосконалення процесів на основі аналітичних даних. Зворотний зв'язок між рівнями дозволяє оперативно коригувати політику управління кар'єрою відповідно до змін зовнішнього середовища, потреб працівників і пріоритетів банку.

Також в третьому розділі було надано практичні рекомендації щодо оптимізації управління діловою кар'єрою працівників. З огляду на масштаб цифрової трансформації, інтеграція кар'єрного менеджменту на стратегічному рівні передбачає визначення власної «кар'єрної місії», тобто усвідомлення, як розвиток персоналу підтримує ключові бізнес-цілі: інновації, цифровізацію, підвищення клієнтського досвіду та утримання цінних кадрів. На організаційному рівні ПриватБанку варто запровадити або посилити роль Career Partner (Менеджера кар'єри) в HR-команді, який супроводжуватиме працівників у формуванні індивідуальних планів розвитку та сприятиме прозорості кар'єрних траєкторій. У контексті рекрутингу та онбордингу ПриватБанк може підсилити своє позиціонування як роботодавця, демонструючи внутрішні кар'єрні шляхи у зовнішньому EVP (employer value proposition) із реальними прикладами просування працівників протягом 2–3 років. У сфері навчання та розвитку (L&D) доцільно створити матрицю навичок, прив'язану до індивідуальних планів розвитку, та впровадити базові курси з AI-fluency для всіх співробітників, які працюють із цифровими інструментами.

Було розроблено шаблон індивідуального плану розвитку (IDP) та рекомендовано плани впровадження на 6 і 12 місяців. Запропоновані

рекомендації є готовим практичним каркасом для адаптації під внутрішні реалії АТ КБ «ПриватБанк». Комплексне впровадження цих заходів сприятиме створенню цілісної, технологічно підкріпленої системи управління кар'єрним розвитком, здатної забезпечити конкурентоспроможність банку в умовах цифрової економіки та мінливих викликів сучасного ринку праці.

Проведений розрахунок очікуваних результатів упровадження запропонованих заходів свідчить про їхню комплексну ефективність. орієнтовний коефіцієнт ефективності (ROI) упровадження системи управління діловою кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» становить від 280% до 500%, що підтверджує економічну доцільність і стратегічну вигідність програми.

Таким чином, поставлені завдання вирішено, а мету дослідження досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О. В., Пузина А. О.. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами. *Nauka i Studia,* 2020. [Електронний ресурс]. URL : https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/39356 (дата звернення: 04.10.2025).

2. Бондарчук А. В., Несен Л. М. Систематизація роботи з «кадровим ядром» через парадигму талант-менеджменту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 4(43). С. 59–72. [Електронний ресурс]. URL : https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2896/2794 (дата звернення: 14.09.2025).

3. Венгер О., Венгер В., Холодулін А. Методи кар'єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промисловому підприємстві. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні виклики менеджменту»*. 2022. № 21 (98). С. 511–517. DOI: 10.32782/hst-2024-21-98-24. [Електронний ресурс]. URL : https://humstudies.com.ua/article/view/321903 (дата звернення: 10.10.2025).

4. Гончаров Ю. В., Комаровська Ю. А. Система управління кар'єрою як інструмент економічного розвитку освітніх закладів // *Вісник КНУТД.* 2021. № 90. С. 153–160. [Електронний ресурс]. URL : https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/785 (дата звернення: 14.09.2025).

5. Горбушова А. В. Управління професійним розвитком працівників підприємства: монографія. Київ. 2021. 166 с. [Електронний ресурс]. URL: https://dglib.nubip.edu.ua/handle/123456789/2477 (дата звернення: 08.10.2025).

6. Гриньова, В. М., Новікова, М. М., Небилиця, О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ. 2013. [Електронний ресурс]. URL : https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/3184 (дата звернення: 09.10.2025).

7. Давиденко В. В., Турчак В. В. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський*

науковий вісник. 2023. № 2 (26). С. 18–27. DOI: 10.58521/2521-1390-2023-26-4. [Електронний ресурс]. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2023/ Davydenko_Turchak.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

8. Данилюк Б. В. Управління професійною кар'єрою персоналу : магістерська робота. Київ: КНЕУ. 2024. [Електронний ресурс]. URL : https://ir.kneu.edu.ua/items/78e2ac67-31e2-4159-9044-dbc6160fd5af (дата звернення: 04.10.2025).

9. Данилюк Б. В. Управління професійною кар'єрою персоналу. Науковий вісник КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2024. [Електронний ресурс]. URL : https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45981(дата звернення: 04.10.2025).

10. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. [Електронний ресурс]. URL : https://dspace.nuft.edu.ua/ handle/123456789/36900 (дата звернення: 14.10.2025).

11. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підручник**.** Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 512 с.

12. Дяків О., Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. Вісник Економіки. 2024. № 3. С. 73–95. [Електронний ресурс]. URL : https://visnykj.wunu.edu.ua/ index.php/visnykj/article/view/1652 (дата звернення: 16.09.2025).

13. Жернова Є. В. Гнучка кар'єра як дієвий інструмент підвищення ефективності управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 90. С. 218 DOI: 10.18664/btie.90.337050. [Електронний ресурс]. URL : https://btie.kart.edu.ua/article/view/337050 (дата звернення: 11.10.2025).

14. Жиренкова Є. С., Воржакова Ю. П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2023. № 15. С. 78-85. [Електронний ресурс]. URL : https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/168672 (дата звернення: 15.10.2025).

15. Запускалов А. Є. Управління діловою кар'єрою працівників

організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. [Електронний ресурс]. URL : https://dglib.nubip.edu.ua/handle/123456789/567 (дата звернення: 04.11.2025).

16. Запускалов, А. Є. Управління діловою кар'єрою працівників організації: монографія.. Київ, 2024. 106 с. [Електронний ресурс]. URL : https://dglib.nubip.edu.ua/handle/123456789/567 (дата звернення: 28.09.2025).

17. Заставний М. С. Управління персоналом за умов діджиталізації: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 22–37. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-22. [Електронний ресурс]. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6006 (дата звернення: 11.10.2025).

18. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. (конференційний матеріал) «Загальні питання управління діловою кар'єрою працівників». *Матеріали конф. Економіка підприємства*. 2019. С. 122. [Електронний ресурс]. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/konferentsiya-ep.pdf (дата звернення: 03.11.2025).

19. Карась О.В. Управління кар'єрним розвитком персоналу в банках: монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 310 с.

20. Карпенко Ю. В., Горонович С. М., Соболь В. В., Супрун Д. Г. Талант-менеджмент як детермінанта ефективності управління персоналом в туристичній індустрії. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 6(14). С. 759–775. [Електронний ресурс]. URL : https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19350 (дата звернення: 06.11.2025).

21. Кириченко Оксана. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності організації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3(71). С. 46–53. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-71-46-53. [Електронний ресурс]. URL : https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/609 (дата звернення: 01.11.2025).

22. Коваль Н.В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління

кар’єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. С. 45–60 – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-45. [Електронний ресурс]. URL : https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/5309 (дата звернення: 24.10.2025).

23. Коваль С. Ю., Ландяк Т. П. Особливості управління діловою кар’єрою у бізнесі в умовах цифрової економіки та переходу до сталого розвитку. *Тези V Міжнар. конф. «Цифрова економіка: інновації та сталий розвиток». Тернопіль, 28–29 листопада 2024.* [Електронний ресурс]. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/47114 (дата звернення: 27.10.2025).

24. Коваль С., Мельник Л. М. Управління кар’єрою в умовах цифрової трансформації: фактори впливу. *Зб. тез доп. V МНПК «Розвиток соціально-економічних систем». Тернопіль, 15–16 травня 2025*. С. 24–26. [Електронний ресурс]. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48698 (дата звернення: 19.10.2025).

25. Ковальчук І.М. Використання цифрових платформ для HR-аналітики: монографія. Харків : ХНУ, 2020. 295 с.

26. Козак Т.Ю. Стратегії підвищення ефективності банківських кадрів: монографія. Львів : ЛНУ, 2022. 300 с.

27. Костенко В.М. Інновації у рекрутингу та онбордингу банків: монографія. Одеса : ОНУ, 2021. 285 с.

28. Кудактін С. В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. [Електронний ресурс]. URL : https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/328542 (дата звернення: 04.11.2025).

29. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління банківським персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 160-185 DOI: 10.18664/btie.81-82.287264.

30. Кухта П., Дімов І. Удосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу банківської установи**.** *Молодий вчений*. 2018. № 10 (56).

С. 45–50. [Електронний ресурс]. URL : https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3508 (дата звернення: 15.10.2025).

31. Лапин С.О. Тренди в управлінні персоналом на підприємстві. *Соціальна економіка*. 2023. № 66. С. 32–41. [Електронний ресурс]. URL : https://eprints.cdu.edu.ua/6702/1/soxialna_2023-32-41.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

32. Літинська В. А. Особливості управління кар'єрою персоналу на підприємстві. Інфраструктура ринку, 2019. [Електронний ресурс]. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/49.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

33. Литовченко І. Корпоративний університет як форма навчання та розвитку співробітників в американських компаніях. *Вища освіта*. 2022. Вип. 3 (39). С. 45–53. [Електронний ресурс]. URL : https://ae.fl.kpi.ua/article/view/62280 (дата звернення: 23.10.2025).

34. Нескородєв С. М., Попел А. О. Практика та проблеми управління трудовою кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». Економіка та управління. 2024. № 6. С. 112–118. [Електронний ресурс]. URL : https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5814 (дата звернення: 15.10.2025).

35. Обелець Т. В., Соловйова М. Д. Впровадження сучасних технологій в управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29. С. 215-132. DOI: 10.20535/2307-5651.29.2024.308826. [Електронний ресурс]. URL : https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309241 (дата звернення: 24.10.2025).

36. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2020. № 4. С. 24-31.

37. Основні показники діяльності банків України. [Електронний ресурс]. [Електронний ресурс]. URL : http://www.bank.gov.ua /Bank_supervision/index.htm (дата звернення: 20.10.2025).

38. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Ціх Г. В., Івата В. В., Тур О. В. Талант-менеджмент: стратегічний пріоритет розвитку інтелектуального потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Науковий вісник НГУ*. 2025. № 1. С. 147–156. DOI: 10.33271/nvngu/2025-1/147.

39. Офіційний сайт «Приват24». [Електронний ресурс]. URL : https:// https://next.privat24.ua/ (дата звернення: 22.10.2025).

40. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс]. URL : https://privatbank.ua/ (дата звернення: 22.09.2025).

41. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. URL : http://bank.gov.ua (дата звернення: 23.10.2025).

42. Офіційний сайт НБУ. Платежі та розрахунки. [Електронний ресурс]. URL : https://bank.gov.ua/ua/payments (дата звернення: 10.10.2025).

43. Паладій М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. *Банківська справа*. 2010. № 5. С. 29 – 31.

44. Парій Л. В., Клименко А. Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації.* 2022. №5. С. 143-151. DOI: 10.32782/2415-3583/32.32. [Електронний ресурс]. URL : https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/692 (дата звернення: 03.10.2025).

45. Сегеда В. В. Вплив корпоративної культури на розвиток кар'єри персоналу. *Науковий вісник НГУ*. 2023. № 4. С. 130–139. DOI: 10.33271/nvngu/2023-1/124.

46. Сторожук О. В., Заярнюк О. В. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах. *Зб. матеріалів конференції ЦНТУ*. 2019. С. 116–124. [Електронний ресурс]. URL : https://dspace.kntu.kr.ua/items/60d5738a-4e43-41db-a133-42362398aff2 (дата звернення: 08.10.2025).

47. Тимошенко Василина. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 11–25. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-11. [Електронний ресурс]. URL :

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523 (дата звернення: 24.10.2025).

48. Франт Ю. В. Актуальні тренди управління кадровим потенціалом підприємств: зарубіжний дискурс. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 279–286. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-9-37. [Електронний ресурс]. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/260 (дата звернення: 30.09.2025).

49. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 88–100. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100.

50. Чупріна М. О., Жалдак Г. П.. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2020. [Електронний ресурс]. URL : https://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204745 (дата звернення: 14.11.2025).

51. Шубалий О. М., Коваленко В.П, Петренко І.І. Основи управління персоналом у банківській сфері України : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 404 с

52. Adekola, B. Career planning and career management as correlates for career success. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 2020. [Electronic recours]. URL : https://www.semanticscholar.org/paper/CAREER (date of the application: 24.09.2025).

53. B. Retno, Harun Samsuddin й інші. Human Resource Management Strategy: The Role of Managers and Career Development. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2024. № 4. [Electronic recours]. URL : https://www.researchgate.net/publication/82299283_Human_Resource_Management_Strategy_the_Role_of_Managers_and_Career_Development (date of the application: 04.11.2025).

54. Bhatia, K., & Kaur, M. HR Strategies in Banking Sector (Special Reference to Public & Foreign Bank). *International Journal of Trend in Scientific*

Research and Development (IJTSRD), Volume 5, Issue 4, 2021, pp. 511–516.

55. Changes and Challenges in Human Resources Management: An Analysis of Human Resources Roles in a Bank Context (after COVID-19). Sustainability, 14(8), 4847, 2022. DOI: 10.3390/su14084847 (date of the application: 04.11.2025).

56. Danyliuk, Iryna; Babala, Lyudmila; Khoma, Nadia. HRM Systems of Personnel Management (розділ, що включає кар'єрне планування) // *Економічний аналіз (Economic Analysis)*. 2022. [Electronic recours]. URL : https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2678 (date of the application: 04.11.2025).

57. Emerging Talent Management Themes in HRM 4.0: A Study in the Banking Sector in South Africa. ABAcademies, 2025.

58. F. N. K. Otoo. Examining the role of career planning system to enhance internal talent window: Evidence from Ghana. *International Research Journal of Management Science*. 2024. [Electronic recours]. URL: https://www.emerald.com/irjms/article-pdf/3/2/108/9601859/irjms-08-202370.pdf (date of the application: 04.11.2025).

59. Gyongyi Konyu-Fogel. Career Management and Human Resource Development of a Global, Diverse Workforce. In: Impact of Diversity on Organization and Career Development, IGI Global, 2021. [Electronic recours]. URL: https://www.academia.edu/101263061/Career_Management_and_Human_Resource_Development_of_a_Global_Diverse_Workforce (date of the application: 04.11.2025).

60. Hryshchenko, M., Artemchuk, M., Zavhorodnya, L., Tymoshenko, Y., Purhani, S. The role of mentoring in the employee professional development and career growth // *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies.* – 2025. Т. 6, № 1. DOI: 10.51798/sijis.v6i1.888. [Electronic recours]. URL: https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/888 (date of the application: 04.11.2025).

61. Hryshko Володимир, Struts Олена. Innovative changes in personnel

management. *Economy and region*. 2023. № 4(91). С. 320–330. DOI: 10.26906/EiR.2023.4(91).3202. [Electronic recours]. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3202 (date of the application: 14.10.2025).

62. J. Thaller. Career development in management accounting: empirical evidence. Journal of Accounting & Organizational Change, 2024. [Electronic recours]. URL: https://www.emerald.com/jaar/article/25/1/42/1215838/Career-development-in-management-accounting (date of the application: 04.11.2025).

63. Kroe-Zeng. HR practices from the perspective of managers and employees in multinational enterprises in China: Alignment issues and implications**.** *Journal of World Business*. — 2013. Vol. 48, Issue 2. P. 241–250. DOI: 10.1016/j.jwb.2012.07.008 (date of the application: 06.10.2025).

64. *Neary S.* Diversifying the Careers Workforce: Opportunities and Challenges. Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration. 2020. Vol. 25, Issue 2. P. 65–81. DOI: 10.18290/pepsi-2019-0009 (date of the application: 06.10.2025).

65. Larsen H., Stensaker I., Gooderham P., Schramm-Nielsen J. Talent Development as an Alternative to Orthodox Career Thinking: The Scandinavian Case. *The Oxford Handbook of Lifelong Learning*. Oxford : Oxford University Press, 2020. P. 441–465. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780197506707.013.22 (date of the application: 06.10.2025).

66. Lesmana. Career Management in Digital Transformation for Employee Well-being. *Journal of Business Management & Research*. 2025. [Electronic recours]. URL: https://profesionalmudacendekia.com/index.php/jbmr/article/view/1417 (date of the application: 04.11.2025).

67. Lytovchenko, I., Shevchenko, S. Contemporary approaches to managing the careers of professionals in innovative enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. № 3(6). С. 39–45. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-3-6. [Electronic recours]. URL: https://ujae.org.ua/en/contemporary-approaches-to-managing-the-careers-of-

professionals-in-innovative-enterprises/ (date of the application: 04.11.2025).

68. M. Maas. Managerial careers: A literature review from 2012 to 2022. *Journal of Vocational Behavior*. 2025. [Electronic recours]. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237325001033 (date of the application: 04.11.2025).

69. M. N. Huda. Organizational and individual career management and its effect on employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*. 2023. [Electronic recours]. URL: https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/download/9218/3662 (date of the application: 14.10.2025).

70. M. Saks. Caring human resources management and employee engagement. Human Resource Management Review, 2022. [Electronic recours]. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482221000140 (date of the application: 14.10.2025).

71. M. Saram. The impact of HRM practices and employee behavior on career success. Problems and Perspectives in Management, 2023. [Electronic recours]. URL: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.28 (date of the application: 24.10.2025).

72. Shimomura H., Kurosawa T. How HR managers develop ideas about HR reform: the role of inter-corporate knowledge exchange in Japan. *Asian Business & Management*. 2024. Vol. 23. P. 426–446. DOI: 10.1057/s41291-024-00273-6 (date of the application: 26.10.2025).

73. Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. 2023. Vol. 19. P. 324–336. DOI: 10.1057/s41291-023-00273 (date of the application: 26.10.2025).

74. Prince Owusu, Amina Abubakar та інші. Career Development and Challenges of Employees: The Case of ENI (Ghana). Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2021. [Electronic recours]. URL: https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=114402 (date of the

application: 24.10.2025).

75. Romaniuk, Ljudmila. Application of International Best Practices in Strategic Personnel Management by Domestic Enterprises. *Economics (KNTU)*. 2020. T. 4(37). C. 119–129. DOI: 10.32515/2663-1636.2020.4(37).119. [Electronic recours]. URL: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129 (date of the application: 26.10.2025).

76. S. Hosen et al. Training & development, career development, and organizational commitment: mediating effects. Sustainability in Management, 2024. [Electronic recours]. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402311111X (date of the application: 04.11.2025).

77. Siddiqi, Z., Nasim, S., Khan, M. A. B., & Shamshir, M. Talent Management, an Approach for Improving HR Practices. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology, 18(4), 6534–6545, 2021.

78. Singh, P. N., & Thakur, S. The impact of HR practices on bank performance: The role of HR in digital transformation. International Journal of Applied Research, 11(1), 57–59, 2025.

79. Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Guðmundsdóttir, S. Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. Administrative Sciences, 12(2), 61, 2022. DOI: 10.3390/admsci12020061 (date of the application: 26.10.2025).

80. Waters-Sobkowiak M., Kowalski T., Smits S. J. The Evolving Potential of Talent Management in Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2018. Vol. 6, Issue 3. P. 159–174. DOI: 10.15678/EBER.2018.060310 (date of the application: 06.10.2025).