

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри менеджменту та
туризму

_____Ю.О. Юхновська
_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НАВЧАННЯ ЯК МЕТОД ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
(на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування (за
видами економічної діяльності)»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту та туризму _____

Олексій РИЖЕНКО

Нормоконтроль

ст. викладач кафедри

менеджменту та туризму _____

Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студент групи Мб-4 _____

Артем ЯКУБОВСЬКИЙ

Запоріжжя, 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

д.е.н., професор Ю.О. Юхновська _____

«____» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента
Якубовський Артем Миколайович

1. Тема роботи «Навчання як метод професійного розвитку персоналу»

Керівник кваліфікаційної роботи: Риженко О.М. доцент кафедри менеджменту та туризму, кандидат економічних наук затверджені наказом від «25» вересня 2024 № 2

2. Строк подання студентом роботи _____ 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія –51 найменувань), висновків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 71 сторінку друкованого тексту. Робота містить 6 таблиць, 3 рисунки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні основи навчання персоналу підприємства; аналіз системи навчання персоналу АТ КБ «ПриватБанк»; вдосконалення процесу навчання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 6 таблиці (взаємозв'язок між формами та видами процесійних компетенцій; основні традиційні методи навчання персоналу; різновиди традиційної форми лекції; динаміка фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» (2020-2024 рр); динаміка фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк»; цільова аудиторія АТ КБ «ПриватБанк»; кількість працівників банку по якісному складу; рекомендації щодо покращення навчальних програм. 3 рисунків (організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»; кількість працівників, які пройшли навчання у 2023-2024 рр.; динаміка оцінки покращення роботи персоналу АТ КБ «ПриватБанк» з клієнтами

6. Дата видачі завдання 27.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.10.2024	виконано
2	Виконання вступу	30.11.2024	виконано
3	Виконання розділу 1	18.12.2024	виконано
4	Виконання розділу 2	05.03.2025	виконано
5	Виконання розділу 3	02.04.2025	виконано
6	Формулювання висновків	03.05.2025	виконано
7	Подання роботи на нормоконтроль	16.05.2025	виконано
8	Подання роботи на кафедру	04.06.2025	виконано

Студент _____ **Артем ЯКУБОВСЬКИЙ**

Керівник роботи _____ **Олексій РИЖЕНКО**

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 66 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 3, таблиць – 6, додатків – 1.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо покращення навчальних програм в АТ КБ «ПриватБанк» з метою забезпечення професійного розвитку працівників.

Об'єктом дослідження є процес професійного навчання персоналу в банківській сфері.

Предметом кваліфікаційної роботи є методи, підходи та інструменти організації навчання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» як засобу підвищення їх професійної компетентності.

У I розділі аналізується значення професійного навчання в сучасних умовах. Досліджуються традиційні та інноваційні методи навчання. Висвітлюється роль навчання у формуванні професійних компетенцій працівників.

У II розділі описуються організаційна структура та основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанку». Аналізуються особливості організації процесу навчання у банку, а також проводиться оцінка ефективності існуючих програм навчання, включаючи їхні результати та виклики.

У III розділі досліджується зарубіжний досвід удосконалення навчання працівників банківської сфери. Розроблені практичні рекомендації щодо покращення навчальних програм у АТ КБ «ПриватБанк», спрогнозовано очікуваний ефект від удосконалення системи навчання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: професійний розвиток, персонал, навчання

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Поняття та значення професійного навчання в сучасних умовах	12
1.2. Роль навчання у формуванні професійних компетенцій працівників	18
1.3. Методи навчання персоналу: традиційні та інноваційні підходи	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	29
2.2. Особливості організації процесу навчання в АТ КБ «ПриватБанк»	37
2.3. Аналіз ефективності програм навчання: результати та виклики	43
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	48
3.1. Міжнародні практики підвищення ефективності навчання працівників банківської сфери	48
3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення навчальних програм в АТ КБ «ПриватБанк»	55
3.3. Очікуваний ефект від удосконалення системи навчання	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному світі професійний розвиток персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Безперервне навчання сприяє не лише підвищенню кваліфікації працівників, але також забезпечує їхню конкурентоспроможність та адаптивність до змін у бізнес-середовищі.

Враховуючи стрімкий розвиток технологій, глобалізацію та зміну вимог ринку праці, безперервне навчання стає необхідністю для ефективного функціонування компаній та кар'єрного зростання працівників.

Організація професійного розвитку є одним з ефективних способів управління менеджментом сучасного підприємства. 12 січня 2012 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про професійний розвиток працівників на виробництві», який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, здійснення їх атестації тощо.

Враховуючи наукову та практичну значущість праць сучасних науковців, слід зазначити, що проведені дослідження вже сформували певні теоретичні та методологічні основи професійного розвитку персоналу та розробили відповідні методи навчання персоналу. Однак, незважаючи на це, проблема професійного розвитку персоналу в сучасних умовах, зокрема вплив на конкурентоспроможність підприємств, потребує якісно нового погляду.

В умовах глобалізації соціально-трудових відносин та їх розгалуження проблема розвитку персоналу є надзвичайно актуальною. Професійний розвиток персоналу є невід'ємною частиною успішного функціонування компанії. Інвестування в розвиток співробітників сприяє підвищенню продуктивності, підвищенню мотивації та забезпеченню довгострокового успіху організації. Постійне вдосконалення навичок та адаптація до нових викликів допомагає як окремим спеціалістам, так і компаніям досягати високих результатів у своїй сфері діяльності.

Питання навчання як розвитку персоналу розглядаються у працях багатьох українських науковців, серед котрих значний внесок у науку та практику зробили, зокрема, Верхоглядова Н., Гетьман О., Залознова Ю., Назарова Г., Петрова Т., Савченко В., Ястремська О. Дослідження цих вчених охоплюють питання особливостей характеру, методів проведення, фінансування та дотацій навчання, ефективності, впливу набутих компетентностей на результативність роботи підприємства і т.д.

Професійний розвиток персоналу як предмет дослідження розглядався багатьма вітчизняними та закордонними науковцями, серед яких виокремимо Грішнову О., Єгоршина А., Крушельницьку О., Клиффорд Дж., Савченко В., Торп С., Шекшню В. та інших.

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо покращення навчальних програм в АТ КБ «ПриватБанк» з метою забезпечення професійного розвитку працівників.

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі *завдання*:

- розглянути поняття та значення професійного навчання в сучасних умовах;
- визначити роль навчання у формуванні професійних компетенцій працівників;
- проаналізувати методи навчання персоналу: традиційні та інноваційні підходи;
- провести організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити особливості організації процесу навчання в АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз ефективності програм навчання: результати та виклики;
- проаналізувати міжнародні практики підвищення ефективності навчання працівників банківської сфери;

- розробити рекомендації щодо покращення навчальних програм в АТ КБ «ПриватБанк»;
- спрогнозувати очікуваний ефект від удосконалення системи навчання.

Об'єкт дослідження: процес професійного розвитку персоналу в банківській сфері.

Предмет дослідження: шляхи вдосконалення системи навчання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних підходів до професійного розвитку працівників.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань використовувались такі методи: аналіз та узагальнення наукової літератури – для вивчення теоретичних основ професійного розвитку персоналу та методів навчання в банківській сфері; порівняльний аналіз – для дослідження міжнародних практик підвищення ефективності навчання працівників банківського сектора; анкетування та опитування – для визначення рівня задоволеності персоналу навчальними програмами та виявлення потреб у навчанні; експертне оцінювання – для аналізу ефективності існуючих навчальних програм в АТ КБ «ПриватБанк» та визначення можливостей їх удосконалення; статистичні методи обробки даних – для кількісного аналізу отриманих результатів дослідження та оцінки ефективності запропонованих заходів; метод моделювання – для розробки рекомендацій щодо покращення навчальних програм та прогнозування їхнього впливу на професійний розвиток працівників.

Інформаційна база дослідження. Під час написання роботи використовувалися монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові документи, статистичні дані, матеріали конференцій. Інформаційною базою дослідження є статистична інформація АТ КБ «ПриватБанк», що включає внутрішню звітність щодо проходження робітниками навчальних програм, дані про результати оцінювання персоналу, рівень залученості працівників до професійного

розвитку, а також інформація про ефективність впроваджених освітніх ініціатив. Додатково використовувались матеріали офіційного сайту банку, аналітичні звіти та профільні публікації у відкритих джерелах.

Наукова новизна полягає у Визначено особливості застосування навчання як інструменту професійного розвитку персоналу саме у сфері банківської діяльності, а також розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації системи навчання з урахуванням сучасних викликів (цифровізація, дистанційний формат, зміна поколінь працівників).

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані рекомендації можуть бути використані HR-відділом ПриватБанку для підвищення ефективності системи навчання персоналу. Розроблена аналітична модель оцінки ефективності навчання може бути адаптована до потреб інших банківських установ. Матеріали дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових робіт, а також для вдосконалення програм підвищення кваліфікації та професійної підготовки у банківській сфері.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Кваліфікаційну роботу викладено на 71сторінкахкомп'ютерного набору, вона включає 6 таблиць, 3 рисунків 1 додатку. Список використаних джерел складається із 5цнайменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення професійного навчання в сучасних умовах

Із прийняттям Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 №4312-VI та внесенням змін до інших нормативно-правових актів, які регулюють відносини з професійного навчання, постає потреба проаналізувати це поняття та його складові [35].

Право на професійне навчання є одним з основних трудових прав працівника. У ст. 2 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП України) передбачено, що держава створює умови для ефективної зайнятості населення, сприяє працевлаштуванню, підготовці й підвищенню трудової кваліфікації, а при необхідності забезпечує перепідготовку осіб, вивільнюваних у результаті переходу на ринкову економіку [21].

Тому право на професійне навчання належать до складової елемента права на захист від безробіття та поєднує в собі дві групи норм, які: 1) спрямовані на працевлаштування і захист від безробіття; 2) забезпечують просування по роботі, враховуючи кваліфікацію.

Зараз існує достатня кількість нормативно-правових та інших актів, у тому числі й міжнародних, які регулюють питання професійного навчання працівників. Так, у Рекомендації Міжнародної організації праці (далі – МОП) №57 «Щодо професійного навчання» від 27.06.1939 закріплено, що професійне навчання означає всі види навчання, які мають на меті надати або покращити знання і вміння, необхідні для виконання певної професії чи ремесла, незалежно від того, чи здійснюється воно в навчальному закладі, на підприємстві або іншим способом». Даний документ наголошує, що професійне навчання є важливим засобом забезпечення працівників необхідними компетентностями для ефективної участі в трудовій діяльності. Також акцентується увага на потребі співпраці між державою, роботодавцями та

працівниками у створенні умов для якісного професійного навчання. Представлена Рекомендація, незважаючи на дату прийняття, залишається основоположною у формуванні міжнародних підходів до професійної освіти та підготовки кадрів [45].

Конвенція МОП №142 «Про розвиток людських ресурсів: професійну орієнтацію і професійну підготовку» (1975 р.) надає ширше бачення професійного навчання як складової політики розвитку людських ресурсів, згідно з якою кожна держава-член зобов'язується формувати і здійснювати загальнодержавну, скоординовану політику професійної орієнтації та професійної підготовки, яка повинна відповідати потребам розвитку економіки, зайнятості, підвищення продуктивності праці та особистісного розвитку працівників [24]. У Конвенції також наголошено, що професійне навчання повинне бути доступним для всіх осіб незалежно від віку, статі чи соціального статусу, а також враховувати принцип навчання впродовж усього життя.

Згідно з Рекомендацією МОП № 195 «Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання» від 17.06.2004 р. безперервне навчання охоплює всю навчальну діяльність, що вживається протягом усього життя для розвитку компетентності та кваліфікації [36].

Також варто розглянути Рекомендацією МОП № 88 «Щодо професійного навчання дорослих, включаючи інвалідів» від 30.06.1950 р. у якій зазначається, що професійним навчанням є будь-який вид навчання, що дає можливість набути або розвинути знання та майстерність або технічного чи професійного характеру, або ж такі, що необхідні для виконання функцій молодшого керівного персоналу, незалежно від того, чи викладаються вони на підприємстві чи поза ним, і включає професійне перенавчання [46].

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) приділяє значну увагу розвитку технічної та професійної освіти і навчання (TVET – Technical and Vocational Education and Training), визнаючи її ключовим інструментом сталого розвитку, зайнятості та соціальної інтеграції. Так, Конвенція ЮНЕСКО «Про технічну та професійну освіту» від 2015 р.

визначає професійне навчання як освітній процес, спрямований на набуття практичних навичок, знань, умінь і ставлень, необхідних для зайнятості чи самозайнятості, а також для особистого розвитку та активної участі в суспільному житті. І підкреслює, що TVET має бути: інклюзивним і доступним; гнучким щодо змін на ринку праці; інтегрованим із загальною системою освіти, а також орієнтованим на навчання впродовж усього життя.

Професійне навчання у Законі України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р., ст. 243 визначається як набуття й удосконалення професійних знань, умінь і навичок особи відповідно до її здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності й конкурентоспроможності на ринку праці [34].

Закон України «Про професійний розвиток працівників» визначає професійне навчання як форма підвищення кваліфікації, перепідготовки або здобуття нової професії без відриву або з частковим відривом від виробництва.

Законодавство України оперує поняттям «професійне навчання працівників». Так, згідно з Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 №4312-VI професійним навчанням працівників є процес цілеспрямованого формування у них спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [35].

Українські дослідники в сучасних умовах визначають професійне навчання як багаторівневий процес, спрямований на формування компетентного, мобільного та соціально відповідального спеціаліста, здатного до самореалізації та адаптації в динамічному суспільстві.

У свою чергу, Дикань Л. зазначає, що професійне навчання є ключовим елементом системи управління трудовими ресурсами. Вона наголошує на

необхідності його безперервності, гнучкості та відповідності змінам на ринку праці [12, 13 с. 55].

Професійний навчання розглядається як процес формування ключових компетенцій, необхідних для ефективної професійної діяльності. Тому, такі дослідники, як Батракова І., Воронцова В. та Серікова Г., зосереджують свою увагу на розвитку професійної компетентності, яка включає знання, вміння, навички та особистісні якості спеціаліста [5, с. 97].

Науковиця Батарінова І. розглядає професійне навчання як організований процес оволодіння системою професійних знань, умінь, навичок та розвитку професійно значущих якостей, що забезпечують здатність людини виконувати певну трудову діяльність відповідно до вимог ринку праці [4, с. 78].

Так, Маловичко О. розглядає професійне навчання як соціально зумовлений процес формування готовності людини до трудової діяльності, який відбувається у взаємодії з навколишнім середовищем, професійним досвідом та власними цілями розвитку [27, с. 85].

У своїх наукових наробках, доктор економічних наук Захарін С. аналізує взаємозв'язок між професійним навчанням та продуктивністю праці, стверджуючи, що інвестиції в навчання персоналу безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність [15, с. 102].

Білан О. у своїй монографії наголошує, що у сфері банківських послуг особливо важливими стають цифрові компетенції, а тому професійне навчання має адаптуватися до нових технологій та змін у поведінці споживачів [7, с. 35].

Отже, усі визначення сходяться на тому, що професійне навчання являє собою багаторівневий, динамічний процес, спрямований на підготовку спеціаліста, здатного ефективно діяти в професійному середовищі, враховуючи вимоги часу та розвитку особистості.

Зарубіжні дослідники активно вивчають професійне навчання в сучасних умовах, зосереджуючись на адаптації освітніх систем до глобалізації, цифровізації та змін на ринку праці. Німецькі дослідники, зокрема професорка

Мюллер У., підкреслюють важливість дуальної системи професійної освіти, яка поєднує теоретичне навчання в освітніх закладах з практичною підготовкою на підприємствах[38]. Такий підхід сприяє гнучкості та адаптації кваліфікацій до потреб ринку праці.

Американський дослідник Mezirow J. розробив концепцію трансформаційного навчання, яка передбачає критичне осмислення досвіду та зміну світогляду дорослих учнів, що є актуальним у професійному навчанні. Науковець визначає професійне навчання як процес зміни переконань, установок і розуміння людини для розвитку нових професійних ідентичностей та дій[49].

Австралійський дослідник Billett S. зазначає, що професійне навчання не обмежується лише формальними освітніми установами, а є частиною повсякденної практики на робочому місці[38, с. 129].

Sally J. Zepeda у своїй книзі «Professional Development: What Works» визначає професійний розвиток як процес, інтегрований у роботу, що триває постійно й спрямований на розвиток професіоналів [50]. Автор підкреслює, що професійний розвиток має бути безпосередньо пов'язаним із щоденною діяльністю, включаючи спільне навчання, наставництво та рефлексивні практики.

Отже, сучасне професійне навчання у світовій практиці - це не лише передача знань і навичок, а формування мобільного, компетентного і відповідального фахівця, здатного навчатися протягом усього життя й відповідати викликам ХХІ ст.

Професійне навчання персоналу в сучасних умовах, коли процеси глобалізації прискорюють застарівання професійних знань, навичок та вмінь, що є надзвичайно актуальним та важливим. Сучасний етап трансформаційних процесів, технологічні вдосконалення та зростання виробництва призвели до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворивши її на вирішальний фактор. Все більшого значення набувають такі показники, як професіоналізм, компетентність, здатність здобувати знання протягом життя, рівень культури

тощо. Тому модернізація професійного розвитку стала однією з основних функцій системи управління персоналом [1, с. 56].

Система професійного навчання персоналу повинна бути гнучкою, а також здатною швидко змінювати методи, організаційні форми відповідно до потреб виробництва, надання послуг та ринкових умов. До основних напрямків розвитку професійного навчання персоналу слід віднести [11, с. 22]:

- впровадження електронного навчання (e-learning), онлайн-курсів, інтерактивних платформ та мобільних додатків для підвищення доступності та гнучкості освіти
- формування системи постійного навчання працівників з урахуванням змін у професії, технологіях та вимогах ринку праці
- адаптація змісту, форм та методів навчання до рівня підготовки, трудових обов'язків та потреб конкретного працівника.
- застосування дуальної форми навчання, стажувань, коучингу, наставництва та інших форм, що поєднують теорію з робочим процесом
- співпраця підприємств з професійно-технічними та вищими навчальними закладами для розробки відповідних навчальних програм.

Таким чином, професійне навчання персоналу є важливою умовою забезпечення ефективного функціонування організації, підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптації працівників до змін на ринку праці та впровадження інновацій.

Завдяки професійному навчанню формуються висококваліфіковані, гнучкі та мотивовані кадри, здатні не лише виконувати поточні завдання, а й брати участь у стратегічному розвитку компанії. Тому, щоб забезпечити підприємства кваліфікованими працівниками, доцільно розвивати професійний розвиток на основі ефективної співпраці між студентами, професійно-технічними навчальними закладами та роботодавцями.

1.2. Роль навчання у формуванні професійних компетенцій працівників

В умовах сучасного динамічного економічного розвитку, цифровізації та постійного технологічного оновлення одним із ключових факторів цього процесу є систематичний професійний розвиток, який сприяє формуванню та вдосконаленню професійних компетенцій.

Формування професійних компетенцій працівників є стратегічним завданням не лише для системи освіти, а також для роботодавців, зацікавлених у підвищенні кваліфікації та мобільності персоналу. Професійні компетенції включають сукупність знань, навичок, умінь, цінностей та особистісних якостей, що дозволяють працівнику успішно виконувати професійні завдання в певному контексті. Вони формуються протягом усього періоду професійної діяльності людини та безпосередньо залежать від ефективності системи навчання [26, с. 87].

Навчання в організаціях може реалізовуватись через внутрішні тренінги, наставництво, професійні курси, онлайн-платформи тощо. Практика провідних країн, особливо Німеччини та Фінляндії, демонструє ефективність дуальної освіти, де навчання на робочому місці поєднується з теоретичною підготовкою в навчальних закладах [8, с. 72].

В Україні також зростає роль навчання у формуванні компетенцій працівників. Це пов'язано з необхідністю відповідати стандартам Європейського освітнього простору та ринку праці. Основна увага приділяється впровадженню компетентнісного підходу, розвитку системи безперервної освіти та навчання за допомогою сучасних освітніх технологій [17, с. 119]. Таким чином, професійний розвиток є вирішальним фактором розвитку компетентного працівника, здатного адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток підприємства та суспільства в цілому.

Розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямків роботи підприємств в управлінні персоналом. Під розвитком людських ресурсів слід розуміти як створення соціальних програм підприємства в рамках бізнес-стратегії з метою залучення та утримання професійних та висококваліфікованих працівників. Зв'язок між формами навчання та видами професійних компетенцій наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок між формами навчання та видами професійних компетенцій

№	Форма навчання	Характеристика	Компетенції, що формуються
1	Внутрішні тренінги	Короткострокові заняття всередині організації	Комунікативні, управлінські, командна робота
2	Онлайн-курси	Самостійне дистанційне навчання через цифрові платформи	Цифрові, аналітичне мислення, самоорганізація
3	Наставництво (менторство)	Передача досвіду від досвідченого працівника новачкам	Практичні, міжособистісні, лідерські
4	Семінари, конференції	Зустрічі для обміну досвідом та новими підходами	Інноваційність, критичне мислення, гнучкість
5	Підвищення кваліфікації	Процес оновлення, поглиблення та розширення професійних знань, умінь і навичок працівників згідно сучасних вимог, тенденцій галузі, технічного прогресу або змін у законодавстві.	Професійні, інформаційно-цифрові, комунікативні, критичне та аналітичне мислення, лідерські
6	Професійна перепідготовка	Отримання нової спеціальності або підвищення кваліфікації	Базові фахові, адаптаційні

Одним із найпоширеніших видів партисипативного навчання є тренінг, який розуміється як вид активного навчання, в якому набуваються знання, розвиваються певні навички та здібності.

Фактично, тренінг являє собою передачу знань, необхідних людині чи команді в даний момент або в найближчому майбутньому. Тренінг має значні переваги перед іншими сучасними формами навчання, оскільки поєднує теоретичні лекції та практичний розвиток навичок за короткий проміжок часу (2-3 дні). Водночас набуті навички є досить стабільними та ефективними, а їх використання в майбутньому може забезпечити високі результати діяльності компанії. Сьогодні в діяльності вітчизняних компаній використовуються різні види бізнес-тренінгів, які відрізняються своєю спрямованістю, цілями та завданнями. До недоліків такого навчання можна віднести такі аспекти, як: висока вартість, якщо для його проведення запрошується зовнішній тренер, а деякі вчені зазначають, що ефект від навчання не завжди є тривалим, і цей показник залежить виключно від особистості учасника [25, с. 69].

Внутрішні тренінги, зазвичай, проводять всередині організації за участю внутрішніх або зовнішніх тренерів. Їх проводять як досвідчені співробітники, так і ті, хто ще володіє певними необхідними знаннями (такі є в організації), або ж для особливо складних занять запрошується експерт. Під час таких тренінгів співробітники вчаться ефективно комунікувати з колегами та клієнтами, підвищується рівень організації, планування та контролю роботи. Персонал також розвиває навички співпраці, розподілу обов'язків та вирішення конфліктів.

Далі варто розглянути онлайн-курси, які являють собою самостійне навчання через інтернет-платформи (Coursera, Prometheus, Udemy тощо), з можливістю адаптувати темп до власного графіку. Після проходження таких курсів у робітників формується аналітичне вміння в опрацюванні інформації, а також можливості працювати з даними. Після проходження курсів робітники здатні до самостійного планування і контролю за навчанням.

Такі курси дозволяють робітнику самостійно планувати свій час і вибирати теми, які відповідають його потребам та інтересам. Переваги онлайн курсів - гнучкість у навчанні, доступність інформації та можливість отримати сертифікат про проходження курсу[29].

На сьогоднішній день наставництво відіграє важливу роль для організації та вважається ефективною HR-технологією, яка дозволяє забезпечити компанію кваліфікованими спеціалістами. Варто зауважити, що не в кожній організації наставництво, навіть з огляду на безкоштовність цього «інструменту», є доречним. Дане поняття, як правило, асоціюється з допомогою в адаптації нових співробітників в колективі протягом перших трьох місяців роботи, поки вони на випробувальному терміні. Водночас, цей інструмент не надто активно застосовується в процесі подальшого професійного розвитку співробітника, аби посприяти повному розкриттю його потенціалу.

Ефективна робота наставників з молодими фахівцями сприяє формуванню і підтримці у них сприятливої мотивації до професії. З цією метою варто повноцінно використовувати систему наставництва у роботі з молоддю, на практиці реалізовувати відомі та розробляти і впроваджувати нові ефективні методи залучення й заохочення досвідчених працівників організації до ролі наставника. Таким чином працівник починає володіти реальними робочими навичками в конкретній сфері. У нього розвивається емоційний інтелект, а також відбувається адаптація до командної культури, а також заохочення до ініціативності, самостійності, прийняття рішень [39, с. 34].

Семінари і конференції являють собою короткострокові події для обміну досвідом, ознайомлення з інноваціями, новими підходами та дослідженнями.

Під час такого методу розвитку співробітники можуть познайомитися з колегами з інших організацій, обмінятися поглядами та обговорити певні питання, і такі групові дискусії здатні переростати в ділові ігри, розбори кейсів, мозкові штурми, а ведучий семінару чи конференції у цьому випадку також виступає модератором. У робітників формується здатність мислити нестандартно, шукати нові рішення, вміння оцінювати інформацію з різних джерел, а також готовність адаптуватися до нових ідей та змін. Курси підвищення кваліфікації спрямовані на вдосконалення та розширення вже здобутих знань та вмінь. Вони можуть проходити після закінчення робочого

часу, а також під час роботи. Після завершення таких курсів видається сертифікат, свідоцтво чи посвідчення.

Професійна перепідготовка (на відміну від курсів підвищення кваліфікації займає більше часу, оскільки передбачає освоєння нової, часто суміжної професії; після закінчення такої форми навчання та розвитку може видаватися диплом. Офіційні програми, спрямовані на зміну або розширення спеціальності, часто пов'язані з отриманням нового сертифіката чи диплому.

Компетенції, що формуються[14]:

- базові фахові – отримання нової професійної основи;
- адаптаційні – здатність швидко входити в нову професійну роль;
- мотиваційні – зміцнення особистої мотивації до самореалізації в новій сфері.

Ефективне поєднання різних форм навчання дозволяє забезпечити гармонійний розвиток професійних компетенцій працівника. Вибір форми навчання має базуватися на цілях компанії, потребах працівника та специфіці професійної діяльності.

Навчання відіграє ключову роль у формуванні професійних навичок працівників, адже забезпечує безперервне оновлення знань, розвиток умінь та навичок, а також адаптацію до сучасних потреб ринку праці. Завдяки навчанню працівники підвищують свою ефективність, конкурентоспроможність і здатність втілювати інновації. Це сприяє не лише особистісному та професійному зростанню, а й успішному розвитку організації в цілому.

1.3. Методи навчання персоналу: традиційні та інноваційні підходи

Ефективне навчання персоналу є важливою складовою успішного функціонування кожної організації. У сучасних умовах безперервних змін і розвитку технологій працедавці дедалі частіше поєднують традиційні методи навчання з інноваційними підходами, щоб забезпечити якісну підготовку працівників.

Навчання є одним із найбільш ефективних способів розвитку персоналу будь-якого підприємства, адже це комплекс дій, що розробляються в рамках єдиної концепції навчання організації та спрямовані на систематичне навчання персоналу [23].

Водночас, ці дії мають позитивний вплив на зміну рівня кваліфікації та продуктивності робітників всіх ієрархічних щаблів, задовольняючи особисту потребу в навчанні та потребу організації у навчених співробітниках. У сучасних організаціях навчання персоналу є комплексним та безперервним процесом.

Відповідно, основним завданням керівництва є дієво застосувати чинники індивідуальної мотивації задля впровадження програм навчання персоналу. На сьогоднішній день, традиційна система навчання персоналу має низку недоліків, першою з котрих є використання факторів, що не мотивують працівників, зосередження уваги на фінансових результатах підприємств та відсутність зацікавленості щодо розвитку власного співробітника.

Форми, методи та засоби розвитку професійних знань і навичок у корпоративній освіті постійно оновлюються, що потребує їх впорядкування та систематизації.

Сучасний розвиток корпоративної освіти змінює підходи до класифікації навчальних форм, зважаючи на зменшення обсягів навчання на робочому місці та активне впровадження нових технологій.

У сучасній корпоративній освіті спостерігається гармонійне поєднання традиційних та інноваційних методів навчання. Традиційні методи (лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації, наставництво, інструктажі) історично переважали у корпоративній освіті і досі залишаються популярними завдяки своїм перевагам: можливості безпосередньої взаємодії, обговорення, дискусій та отримання зворотного зв'язку.

Далі розглянемо основні традиційні методи навчання персоналу які наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні традиційні методи навчання персоналу

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Лекції	Читання теоретичного матеріалу викладачем	Швидке охоплення великого обсягу інформації	Одностороннє сприйняття, низька активність слухачів
Семінари	Колективне обговорення теми, аналіз кейсів	Розвиток аналітичного мислення, комунікаційних навичок	Вимагає підготовки та участі всіх учасників
Інструктажі	Коротке навчання з питань безпеки, техніки, процедур	Практична спрямованість, необхідність у виробничому середовищі	Обмежена глибина матеріалу
Курси підвищення кваліфікації	Комплексне навчання з оновленням знань	Поглиблення компетенцій, часто – сертифікація	Тривалість, витрати ресурсів
Наставництво (менторство)	Індивідуальне навчання під керівництвом досвідченого колеги	Висока ефективність, практична орієнтованість	Залежність від досвіду та взаємодії наставника і працівника

James G. Manselly у своєму дослідженні 2023 р. зазначає, що традиційні методи навчання, серед яких лекції та семінари, мають обмежену ефективність у сучасних умовах. Він підкреслює, що роботодавці все більше цінують досвід та здатність відповідально ставитись до виконання завдань, а не лише академічні кваліфікації[27]. Найбільш ефективними є програми навчання, які поєднують традиційні та компетентнісно-орієнтовані елементи, оскільки це впливає на продуктивність працівників і є більш точним довгостроковим показником їх ефективності. Це дослідження підтверджує необхідність адаптації навчальних програм до сучасних вимог, поєднуючи традиційні методи з орієнтацією на розвиток професійних компетенцій працівників.

Як правило, лекції використовують для розвитку навичок міжособистісних комунікацій у бізнесі, де важлива жвава взаємодія між учнями

та викладачами. Тому лекція є методом, який передбачає передачу інформації від тренера чи викладача учням. Даний підхід є одним із найбільш економічних за витратами часу та коштів. Оскільки він дозволяє результативно презентувати значний обсяг інформації великій аудиторії, забезпечуючи її структурування та логічність. Проте, окрім переваг, варто відзначати і певні недоліки лекційного методу. Зокрема, даний формат не забезпечує цілковитого залучення працівників до навчального процесу та обмежує інтеграцію навчання із професійним середовищем[3]. Крім того, головний метод засвоєння відомостей – слухове сприйняття – не дозволяє швидко оцінити рівень засвоєння матеріалу. Для розв'язання цих задач лекції доповнюють питаннями та відповідями, дискусіями, розбором кейсів, переглядом відеоматеріалів та використанням ігрових елементів. У таблиці 1.3. наведено різновиди традиційних лекцій.

Таблиця 1.3.

Різновиди традиційної форми лекції

Тип лекції	Характеристика
Інформаційна (оглядова)	Дає загальне уявлення про тему, подає базові поняття, факти, терміни.
Проблемна	Побудована навколо проблемного питання; стимулює аналітичне мислення слухачів.
Лекція-бесіда	Передбачає активну участь слухачів; викладач ставить запитання, створює діалог.
Лекція-візуалізація	Широко використовує наочні матеріали: схеми, графіки, презентації, відео.
Інструктивна	Містить чіткі вказівки, покрокові інструкції до дій (часто – технічні професії).
Консультаційна	Дає відповіді на запитання, пояснює складні аспекти раніше вивченого матеріалу.
Бінарна лекція	Проводиться двома викладачами, які доповнюють або дискутують одне з одним.

Семінари є більш інтерактивною формою навчання, яка активно залучає учасників до обговорення проблем та пошуку рішень. Також запрошують експертів та слугують платформою для розробки нових підходів.

Завдяки дискусіям учасники можуть відпрацьовувати поведінку в різних ситуаціях. Такі семінари, як правило, проводяться після серії лекцій, щоб учасники могли краще засвоїти матеріал. Характерною особливістю семінарів є спілкування між учасниками, яке дозволяє їм аналізувати проблеми з різних боків, спираючись на досвід та знання кожного з них. Віртуальні семінари розширили їх доступність для широкої та різноманітної аудиторії[43].

Брифінги являють собою короткі, але важливі заняття, які інформують працівників про запобіжні заходи, правила поведінки та вимоги до роботи з обладнанням. Вони є обов'язковими в більшості промислових та технічних галузей.

Курси підвищення кваліфікації – це систематичне навчання, спрямоване на оновлення знань, розвиток нових професійних навичок та відповідність сучасним вимогам. Вони проводяться як в очному, так і в онлайн-форматі навчання. Зазвичай завершуються сертифікацією.

Наставництво – це форма індивідуального навчання, коли досвідчений працівник допомагає новачкові адаптуватися до роботи, ділиться знаннями та практичними порадами.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що лекції, семінари, брифінги, навчальні курси та наставництво є ефективними методами традиційного навчання, які забезпечують не лише передачу знань, а й практичну підготовку працівників до реальних виробничих чи офісних завдань. Поєднання цих традиційних методів підготовки персоналу дозволяє забезпечити комплексний розвиток персоналу та підтримувати високу професійну компетентність. Однак, традиційні методи навчання не завжди відповідають потребам ринку праці, що вимагає гнучких, технологічних та персоналізованих підходів до навчання. Водночас зростає роль інноваційних методів навчання, які прагнуть поєднати сучасні технології, інтерактивність та адаптацію до індивідуальних потреб співробітників.

Так, інноваційні методи навчання виступають як сукупність сучасних освітніх підходів, які ґрунтуються на використанні цифрових технологій,

інтерактивних платформ, ігрових елементів та практико-орієнтованих форм здобуття знань. Основна мета таких способів полягає у підвищенні ефективності і мотивації співробітників, зробити навчання зручним, доступним та адаптивним. Далі розглянемо основні інноваційні методи навчання персоналу:

1. Електронне навчання (E-learning) – це онлайн-формат навчання, який включає інтерактивні курси, вебінари, відеоуроки, тести. Використовуються як внутрішні освітні платформи, так і міжнародні сервіси (Coursera, Prometheus, Moodle). Основною перевагою є доступність у будь-який час, зручний темп, економія ресурсів.

2. Мікронавчання (Microlearning) – подання матеріалу у вигляді коротких інформаційних блоків (від 5 до 10 хв). Зазвичай застосовується через мобільні додатки або внутрішні системи. Основними перевагами є концентрація на одному навичку, зручність для зайнятих працівників.

3. Гейміфікація (Game-based learning) – впровадження елементів гри (бали, рівні, нагороди, змагання) у процес навчання. Сприяє активнішій участі працівників. Основною перевагою цього методу є підвищення мотивації, залучення, формування командного духу.

4. Кейси та симуляції – вирішення змодельованих проблемних ситуацій, які відображають реальні робочі виклики. Робітники розвивають критичне мислення, практичні навички, а також уміння приймати рішення.

5. VR та AR технології (віртуальна та доповнена реальність) – творення інтерактивних симуляцій, які дозволяють працівникам відпрацьовувати навички в умовах, максимально наближених до реальних. Серед переваг є безпечне навчання в складних умовах (медицина, авіація, виробництво).

6. Мобільне навчання (Mobile learning) – доступ до навчального контенту через смартфони та планшети. Основною перевагою цього методу є зручність, швидкий доступ до інформації, навчання в будь-який час.

Таким чином, інноваційні методи навчання персоналу відповідають викликам сьогодення та сприяють ефективному професійному зростанню співробітників. Вони дозволяють компаніям швидко адаптувати персонал до змін, підвищувати їх мотивацію, продуктивність та конкурентоздатність. Найкращі результати дає поєднання інноваційних технологій з перевіреними традиційними формами навчання, що дозволяє охопити всі рівні та стилі сприйняття інформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ«ПриватБанк»

АТ КБ «Приватбанк» – найбільший за розмірами активів український банк і лідер роздрібного банківського ринку України, зареєстрований 19 березня 1992 року.

Станом на 1 січня 2025 р, чисті активи АТ КБ «Приватбанк» не були публічно розкриті у відкритих джерелах. Однак, за результатами 2024 р, банк повідомив про рекордний чистий прибуток у розмірі 40,1 млрд. грн., що на 6% більше порівняно з 2023 р. Прибуток до оподаткування склав 81 млрд. грн., а податок на прибуток, сплачений до державного бюджету, досяг 40,9 млрд. грн. – найвищий показник в історії банку[31].

АТ КБ «Приватбанк» позиціонує себе як найбільший державний комерційний банк України, який був заснований у 1992 р. Однак з 2016 р. він перебуває у державній власності після націоналізації. Представлений банк є системно важливим для фінансової системи країни, підтвердженням Національним банком України у 2024 р[33].

АТ КБ «ПриватБанк» визначає розвиток комплексу сучасних послуг для індивідуальних клієнтів одним із пріоритетних напрямків своєї роботи. Так, на сьогоднішній день, банк пропонує громадянам України понад 200 видів сучасних послуг, які включають операції з платіжними картками, мобільні послуги, онлайн-банкінг, кредитування, депозити, страхування, інвестиційні послуги тощо. Особлива увага приділяється цифровізації банківських процесів, що дозволяє клієнтам здійснювати перекази, оплачувати рахунки, отримувати консультації та користуватися іншими фінансовими інструментами дистанційно – через мобільний додаток «Privat24».

АТ КБ «ПриватБанк» має найбільшу мережу банкоматів та терміналів серед банків України. Станом на липень 2022 р. в його мережі функціонувало понад 7000 банкоматів, 11000 платіжних терміналів та понад 250000 POS-терміналів. Національна банківська мережа «ПриватБанку» налічує близько 1107 відділень по всій Україні (без урахування тимчасово окупованих територій), ще 68 відділень припинили свою роботу.

Станом на 2025 р. АТ КБ «ПриватБанк» залишається беззаперечним лідером серед емітентів платіжних карток в Україні. За даними Національного банку України, на кінець 2024 р. ПриватБанк випустив понад 31,5 млн. активних карток, що становить 53,7% від загальної кількості активних карток у країні. Щодо еквайрингу, то Приватбанк також зберігає лідируючі позиції. У 2024р. українці здійснили покупки на суму понад 1 трлн. грн. через його екосистему придбань, що на 24% більше, ніж попереднього року. Кількість активних торгових терміналів у мережі банку зросла на 7,5%, досягнувши 288 тис., що свідчить про значний обсяг операцій з прийому платежів. Таким чином, ПриватБанк залишається найбільшим емітентом та екватором платіжних карток в Україні, підтримуючи високий рівень обслуговування клієнтів та сприяючи розвитку безготівкових платежів у країні.

Далі варто розглянути динаміку фінансових показників банку в 2020-2024 рр., яка представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» (2020-2024 рр)

Показник	2020 р. (млн.грн)	2021 р. (млн.грн)	2022 р. (млн.грн)	2023 р. (млн.грн)	2024 р. (млн.грн)
Чистий прибуток	24 302	35 050	30 198	37 765	48 350
Загальна сума активів	401 296	540 596	680 008	850 000*	900 000*
Загальна сума зобов'язань	325 303	471 970	600 000*	700 000*	750 000*
Власний капітал	66 615	57 789	80 000*	100 000*	150 000*

Продовження табл. 2.1

Кредитний портфель	68 084	60 000*	70 000*	116 999*	120 000*
Депозити фізичних осіб	325 303	471 970	600 000*	700 000*	750 000*
Чистий процентний дохід	33 563	46 000*	50 000*	55 000*	60 000*
Чистий комісійний дохід	27 649	35 000*	40 000*	45 000*	50 000*

* прогнозні дані на основні тенденції попередніх років. Дані за 2024 р. є попередніми та ґрунтуються на прогнозах, оскільки офіційний річний звіт за цей період не опубліковано.

З наведених вище даних можна зробити висновок, що протягом 2020-2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільну позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників, що свідчить про ефективну реалізацію внутрішньої стратегії розвитку банку, а також про зростання довіри клієнтів та держави.

Зокрема, чистий прибуток банку за представлений період зріс з 24,3 млрд гривень у 2020 році до 48,4 млрд. грн. у 2024 році (прогноз), тобто майже вдвічі, що свідчить про підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат та розширення джерел доходів.

Активи банку продемонстрували динаміку зростання з 401,3 млрд грн. у 2020 р. до прогнозованих 900 млрд гривень у 2024 р., що відповідає зростанню на понад 124%. Це свідчить про постійне розширення фінансової бази, залучення нових клієнтів та активну роботу з державними та корпоративними клієнтами. Більшу частину активів продовжують складати державні облігації, що також відображає стратегічну роль банку у фінансовій стабільності країни.

Кредитний портфель банку, хоча і зазнав тимчасового скорочення у 2021 р., однак продовжив свою позитивну динаміку у 2023–2024 рр., досягнувши 120 млрд. грн. Дані показники свідчать про зростання попиту на

кредитні продукти та адаптацію банку до умов надзвичайного стану та макроекономічної нестабільності.

Значне зростання обсягу депозитів фізичних осіб (з 325,3 млрд. грн. у 2020 році до понад 750 млрд. грн. у 2024 р.) підтверджує високий рівень довіри населення до банку. Це також свідчить про ефективну реалізацію депозитної політики та конкурентоспроможність процентних ставок на ринку банківських послуг.

Зростання капіталу з 66,6 млрд. грн. до 150 млрд. грн. за п'ять років забезпечує підвищення фінансової стійкості банку та його здатність ефективно реагувати на кризові події.

Також спостерігається позитивна тенденція процентних та комісійних доходів, які зросли понад 70% протягом 2020–2024 рр. Це є результатом активного розвитку цифрових послуг, мобільного банкінгу, збільшення кількості безготівкових операцій та покращення якості обслуговування клієнтів.

Далі, розглянемо цільову аудиторію АТ КБ «Приватбанк», оскільки банк орієнтується на максимально широкий сегмент клієнтів, що охоплює як фізичних осіб, так і бізнес-клієнтів. У таблиці 2.2. представлена цільова аудиторія АТ КБ «Приватбанк».

Таблиця 2.2

Цільова аудиторія АТ КБ «Приватбанк»

Сегмент клієнтів	Характеристика	Продукти та послуги
Фізичні особи	Студенти, пенсіонери, працівники, переселенці	Картки, депозити, Приват24, перекази
Молодь	Активні користувачі гаджетів	Карта Юніора, мобільні додатки, кешбек
Українці за кордоном	Тимчасові мігранти, військові, родини	Swift-перекази, онлайн-обслуговування
ФОП та МСБ	Підприємці, онлайн-магазини	Еквайринг, кредити, онлайн-каси
Корпоративні клієнти	Великі компанії, держструктури	Зарплатні проєкти, обслуговування

На сьогоднішній день АТ КБ «ПриватБанк» активно працює над залученням нових користувачів цифрових послуг, а також надає підтримку клієнтам у найвіддаленіших регіонах.

За економічними показниками АТ КБ «ПриватБанк» стабільно утримує лідируючі позиції в банківському секторі України. За результатами 2023 р. активи банку перевищили 850 млрд. грн., а чистий прибуток досяг понад 30 млрд. грн. Значну частину активів складають державні цінні папери, кошти на кореспондентських рахунках та кредитний портфель. Основним джерелом доходу банку є процентний дохід за кредитними операціями, а також дохід від комісій за обслуговування клієнтів.

АТ КБ «ПриватБанк» як найбільший банк країни активно адаптується до змін, впроваджує інноваційні рішення та орієнтується на потреби клієнтів. Стратегія банку на 2024–2026 рр. є системною відповіддю на сучасні виклики та потреби ринку. Тому, ПриватБанк продовжує активно інвестувати в цифрові рішення. Зокрема, розвиваються мобільний додаток Privat24, чат-боти та автоматизовані сервіси самообслуговування. Особлива увага приділяється впровадженню штучного інтелекту для покращення обслуговування клієнтів [40].

Акцент робиться на клієнтоорієнтованості, тому одним із ключових фокусів є створення практичних, персоналізованих продуктів для різних груп клієнтів: фізичних осіб, бізнесу, пенсіонерів, молоді, українців за кордоном. Високий рівень обслуговування забезпечується як у відділеннях, так і онлайн. Також активно розробляються програми для малого та середнього бізнесу, включаючи доступне фінансування, рішення для придбання, послуги онлайн-бухгалтерського обліку та податкового консультування. Це сприяє економічному розвитку на місцевому рівні. У зв'язку зі зростанням кіберзагроз, ПриватБанк впроваджує сучасні інструменти захисту – багаторівневу автентифікацію, AI-аналіз транзакцій, системи раннього виявлення шахрайства [40]. ПриватБанк реалізує соціальні ініціативи, підтримує

екофінансування, забезпечує доступність послуг у регіонах та постійно підвищує фінансову грамотність населення.

Станом на 2025 р. АТ КБ «ПриватБанк» зберігає лідерство за основними напрямками – за кількістю емітованих карток, обсягом еквайрингу, кількістю клієнтів та обсягом транзакцій. Стратегія банку дозволяє йому ефективно реагувати на потреби часу, зберігаючи фінансову стабільність та довіру мільйонів українців.

Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» є прикладом сучасного підходу до банківської справи: клієнтоорієнтація, впровадження технологій, безпека та соціальна відповідальність. Саме ці принципи забезпечують довгостроковий успіх банку та лідерські позиції на українському ринку. Організаційна структура управління банком має кілька рівнів, включаючи правління, спостережну раду, оперативні підрозділи, управління ризиками, підрозділи підтримки та регіональні відділення. Таким чином, правління є вищим виконавчим органом, який керує банком та приймає ключові рішення щодо стратегії розвитку та операційної діяльності.

Голова правління відповідає за загальне керівництво банком та представляє інтереси банку в зовнішніх органах та установах. Він відповідає за стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу, фінансової стабільності та безпеки банку.

Члени правління – зазвичай до складу правління входять менеджери з різних напрямків, таких як фінанси, операційна діяльність, ІТ, маркетинг тощо. Вони колективно приймають рішення щодо ключових операцій та напрямків роботи банку.

Спостережна рада відповідає за моніторинг діяльності правління та забезпечення відповідності управлінських рішень вимогам законодавства, корпоративним стандартам та внутрішнім політикам банку.

Голова спостережної ради – забезпечує контроль за реалізацією стратегії та політики банку. Члени спостережної ради часто складаються з незалежних експертів, фахівців з галузей фінансів, економіки та юстиції [19, с. 256].

Наглядова рада має значний вплив на затвердження стратегічних планів банку, річних звітів, бюджетів та ключових рішень у фінансовій діяльності.

АТ КБ «ПриватБанк» має ряд підрозділів, які відповідають за різні аспекти роботи банку. Ці підрозділи діють на основі чітко визначених функцій:

- відділ корпоративного бізнесу – цей підрозділ працює з великими корпоративними клієнтами, обслуговує їхні рахунки, кредити, надає консультації з питань фінансів, інвестицій тощо;
- відділ роздрібного бізнесу – забезпечує обслуговування фізичних осіб: депозити, кредити, картки, програми лояльності та інші послуги для клієнтів;
- ІТ-підрозділ – важлива складова структури, яка відповідає за технологічне забезпечення банку: підтримка онлайн-банкінгу (Приват24), мобільних додатків, розвитку нових цифрових продуктів, забезпечення безпеки даних і захисту від кіберзагроз.

Управління ризиками є ключовим підрозділом для забезпечення стабільності банку. Цей підрозділ оцінює та зменшує фінансові, кредитні, операційні та інші ризики, що можуть виникнути у процесі діяльності банку.

Основні завдання управління ризиками: оцінка та моніторинг потенційних загроз для банку; розробка заходів щодо мінімізації ризиків; створення механізмів для управління кредитним портфелем.

Підрозділи забезпечують ефективну роботу банку:

- юридичний департамент – відповідає за юридичну підтримку банку, ведення корпоративних справ, захист прав банку та його клієнтів;
- відділ маркетингу та реклами – займається розробкою рекламних кампаній, просуванням продуктів банку, підвищенням впізнаваності бренду;
- фінансовий департамент – управляє фінансами банку, складає річні бюджети, моніторить витрати та доходи;
- кадровий департамент – займається питаннями підбору, навчання та розвитку персоналу.

АТ КБ «ПриватБанк» має широку мережу відділень та філій, що розташовані по всій Україні та за її межами. Регіональні відділення мають свою організаційну структуру, але підпорядковуються загальним управлінським стандартам банку. Кожне регіональне відділення відповідає за виконання стратегії банку в певному регіоні, надає всі основні банківські послуги та взаємодіє з локальними клієнтами [18, с.74]. Для зручності можна представити організаційну структуру Приватбанку у вигляді схеми, яка представлена на рисунку 2.1.

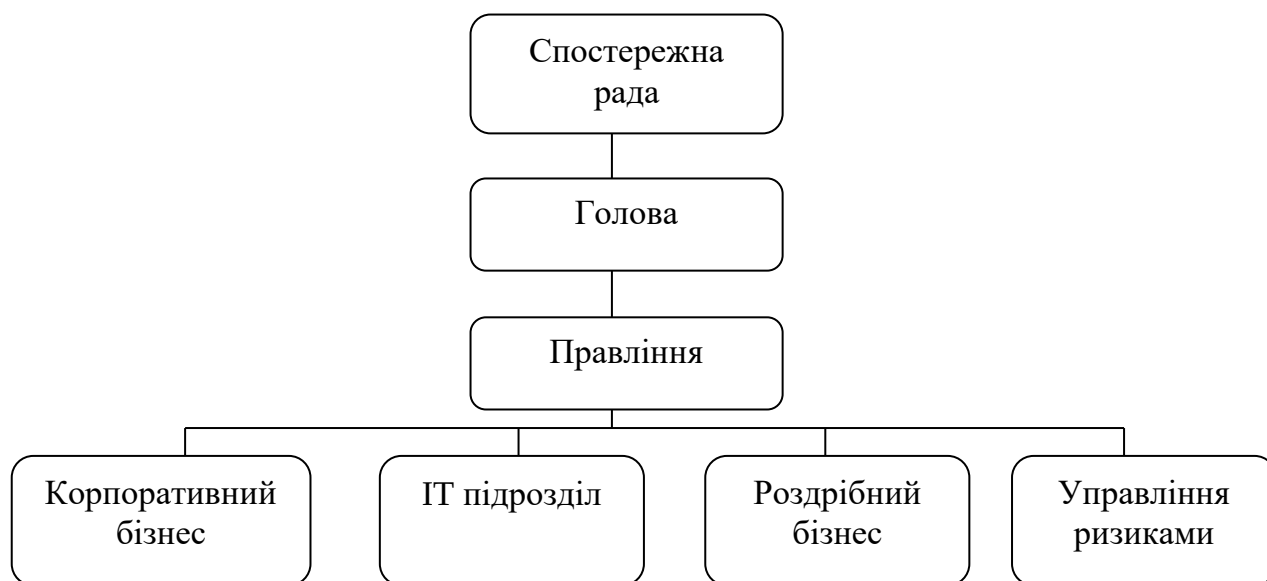


Рис. 2.1.Організаційна структура АТ КБ «Приватбанк»

Таким чином, організаційна структура АТ КБ «Приватбанк» є багаторівневою та динамічною, що дозволяє дієво управляти банком та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Чіткий розподіл обов'язків та повноважень між різними підрозділами дає змогу банку оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, виконувати стратегії розвитку та підтримувати стабільність. З такою структурою АТ КБ «ПриватБанк» продовжує залишатися лідером на ринку банківських послуг в Україні.

2.2. Особливості організації процесу навчання в АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах цифрової трансформації банківської галузі процес навчання персоналу має особливе стратегічне значення. Так, АТ КБ «ПриватБанк» є одним із лідерів банківського сектору України, який активно застосовує сучасні моделі корпоративного навчання, враховуючи потреби ринку, цифрові інновації, а також динамічні зміни в законодавчій сфері.

Для характеристики кадрового потенціалу банківської установи варто проаналізувати якісний склад персоналу за такими показниками, як загальна кількість штатних працівників, рівень освіти, вікові категорії, частка працівників, які працюють неповний робочий день, а також інші соціально-демографічні аспекти.

У таблиці 2.3. представлені відомості про співробітників АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 та 2024 р., що дозволяє провести порівняльний аналіз динаміки персоналу за ключовими якісними характеристиками.

Особлива увага приділяється кількості працівників з вищою освітою, співвідношенню вікових груп, кількості осіб, які отримують пенсії, а також кількості працівників, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами та по догляду за дитиною. Такий аналіз є важливим для оцінки ефективності управління персоналом, а також для визначення соціальної стабільності колективу та виявлення потенційних резервів кадрової політики банку.

Успішне функціонування будь-якої банківської установи значною мірою залежить від професіоналізму, кваліфікації та соціально-демографічних характеристик її персоналу.

Аналіз якісного складу працівників АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2024 рр. дозволяє охарактеризувати основні тенденції кадрової політики банку та визначити її ефективність.

Таблиця 2.3

Кількість працівників банку по якісному складу

Показник	2023 р.	2024 р.
Облікова кількість штатних працівників	20 500	20 500
Кількість працівників на умовах неповного робочого дня	1 200	1 200
Кількість працюючих за віковими групами		
До 30 років	4 000	4 000
31-40 років	6 500	6 500
41-50 років	5 000	5 000
Понад 50 років	5 000	5 000
Кількість працівників за освітою		
-неповна та базова освіта	1 500	1 500
-повна вища	19 000	19 000
Кількість працівників, які отримують пенсію (в т.ч.інвалідів)	2 000	2 000
Кількість жінок, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю і пологами	150	150
Кількість працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	300	300

Згідно з представленими даними, зареєстрована кількість штатних працівників в АТ КБ «ПриватБанк» залишалася стабільною протягом аналізованого періоду – приблизно 20 500 осіб. Така стабільність свідчить про ефективне управління людськими ресурсами, яке, незважаючи на складну економічну ситуацію та виклики воєнного часу, дозволяє банку підтримувати виробничу стабільність.

Близько 6% працівників виконують свої обов'язки зі скороченим робочим часом, що є показником адаптивності банку до індивідуальних потреб працівників та гнучкості в організації роботи. Така практика позитивно впливає на баланс між особистим життям та професійною діяльністю, підвищуючи загальну задоволеність працівників банку.

Важливим елементом корпоративної культури є можливість професійного зростання. Навчання в АД КБ «ПриватБанк» вважається не тільки формою навчання працівників, а цілісною системою розвитку людських ресурсів. Головною метою організації освітнього процесу в банку є формування висококваліфікованих спеціалістів, адаптованих до змін та здатних ефективно виконувати свої обов'язки в умовах конкуренції, ризику та постійних інновацій. В АТ КБ «ПриватБанк» застосовується метод безперервного навчання, якому властиво охоплювати всі рівні персоналу – від нових співробітників до керівництва. Відповідно до цього, АТ КБ «ПриватБанк» регулярно інвестує в навчання своїх співробітників, пропонуючи різні курси, майстер-класи, вебінари та програми підвищення кваліфікації. Це сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку лідерських якостей у співробітників, що покращує здатність команди працювати ефективно та самостійно.

Стосовно навчання та розвитку персоналу, то в АТ КБ «ПриватБанк» даний напрям узгоджує ПриватУніверситет та Навчальні Центри. Кожний Центр відповідає за навчання співробітників професійних навичок в межах бізнесу. На місцях працюють тренери – співробітники банку, які викладають для молодших працівників.

Натомість, ПриватУніверситет відповідає за координацію роботи Навчальних Центрів та за навчання менеджерів середньої та вищої ланки. Метод взаємодії між бізнес-напрямами та ПриватУніверситетом полягає в тому, що кожен напрямок оплачує ПриватУніверситету навчальні програми (тренінгові семінари), організовані для них. Існують основні обов'язкові програми, які повинен пройти кожен співробітник, та додаткове навчання, яке замовляється на власний розсуд [42].

Процес навчання представлений у вигляді кількох взаємопов'язаних етапів: початкова адаптація, професійна підготовка, тематичні курси та розвиток управлінських здібностей. Особливістю є широке застосування дистанційних форм навчання через спеціально розроблену онлайн-освітню платформу «PrivatAcademy». Вона забезпечує доступ до курсів, відеолекцій,

тестових завдань та інтерактивного навчання, що дозволяє проводити навчання незалежно від місцезнаходження співробітника.

Зміст навчальних програм спрямований на розвиток як технічних навичок роботи з банківським програмним забезпеченням, так і на покращення комунікативних, аналітичних, лідерських та етичних компетенцій. Велика увага приділяється питанням кібербезпеки, фінансового моніторингу, обслуговування клієнтів та стресостійкості співробітників. Тому оцінка ефективності навчання здійснюється за допомогою автоматизованих систем тестування, періодичної сертифікації та моніторингу наслідків діяльності співробітників після завершення курсів. Повторне або коригувальне навчання проводиться за потреби [30].

Інноваційним елементом є включення до навчання ігрових та симуляційних підходів, що дозволяє моделювати робочі ситуації та оцінювати здатність працівника приймати ефективні рішення в умовах обмеженого часу або складної комунікації з клієнтом.

Серед основних програм, обов'язкових для всіх банківських працівників та спрямованих на надання базових знань та навичок, необхідних для ефективної роботи, слід віднести наступні [47]:

1. Навчання з управління ризиками, яке охоплює головні основи управління ризиками, сюди також варто віднести комплаєнс-ризиками, операційні ризиками та ризиками легалізації доходів.
2. Антикорупційна програма, завдяки якій робітники ознайомлюються з антикорупційними процедурами та формує негативне відношення до корупційних схем.
3. Тренінги з безбар'єрного обслуговування спрямовані на розвиток навичок коректної взаємодії з клієнтами, включаючи літніх людей та осіб з інвалідністю.
4. Навчання з кібербезпеки та цифрової гігієни здатне підвищувати обізнаність робітників стосовно захисту інформації та безпечного використання інноваційних технологій.

5. Онлайн-курси через платформу «ПриватАкадемія» відкривають доступ до навчальних матеріалів, тестів, а також інтерактивних тренінгів для всіх робітників банку.

Отже, представлені навчальні програми для співробітників АТ КБ «ПриватБанк» є стратегічно важливою складовою управління та гарантують дотримання всіх професійних стандартів, внутрішніх нормативних актів, а також законодавчих вимог. Вони формують корпоративну культуру серед співробітників, а також сприяють зростанню компетенцій у сфері обслуговування клієнтів, безпеки та фінансового моніторингу.

Регулярне проходження таких програм дозволяє знизити ймовірність помилок, уникнути порушень та забезпечити ефективну адаптацію нових співробітників. Водночас, це інструмент постійного професійного розвитку, що підвищує якість банківських послуг та зміцнює довіру клієнтів до банку. Тому обов'язкове навчання виступає не лише вимогою, а й важливою складовою успішного функціонування АТ КБ «ПриватБанк» в умовах високих стандартів та активних ринкових змін.

Далі розглянемо додаткові програми навчання, які є факультативними співробітники банку можуть обрати залежно від власних професійних інтересів і потреб.

1. Курси з фінансової грамотності спрямовані на засвоєння знань у сфері фінансів та банківських продуктів.
2. Тренінги з лідерства та управління персоналом можуть розвивати навички управління та готують співробітників до керівних посад.
3. Спеціалізовані курси з нових банківських продуктів ознайомлюють з новими послугами та технологіями, які впроваджуються в банку.
4. Семінари з розвитку м'яких навичок (softskills) розвивають комунікативні здібності, емоційний інтелект та здатність працювати в команді.
5. Програми з підготовки до сертифікації допомагають у підготовці до отримання професійних сертифікатів у банківській сфері та фінансовій.

Додаткові навчальні програми в АТ КБ «ПриватБанк» відіграють важливу роль у розвитку працівників банківського сектору, забезпечуючи гнучкість та можливості для індивідуального професійного зростання.

Порівняно з обов'язковими курсами, додаткові програми спрямовані на поглиблення знань, розширення компетенцій у суміжних галузях, покращення навичок для кар'єрного зростання, а також розвиток лідерських, комунікативних та технічних навичок. Порівнюючи з основними курсами, додаткові програми спрямовані на розширення знань та компетенцій у суміжних галузях, покращення навичок для кар'єрного зростання, а також розвиток лідерських та комунікативних навичок. Завдяки електронним освітнім платформам, внутрішньому навчанню, програмам наставництва та тематичним курсам, банківські працівники мають можливість самостійно визначати напрямки розвитку, що відповідають їхнім професійним інтересам та завданням [39, с. 34]. Такий підхід стимулює мотивацію, підвищує зацікавленість працівників та сприяє створенню кадрового резерву. Крім того, індивідуалізований формат додаткового навчання дозволяє швидко реагувати на зміни у фінансовому секторі, а також впроваджувати цифрові інструменти та швидко адаптуватися до сучасних викликів. Працівники, які проходять такі програми, демонструють високий рівень професійної впевненості в собі, ініціативності та готовності до участі у складних проектах, а також до вирішення проблем, що вимагають гнучкого мислення. У довгостроковій перспективі це позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, репутацію банку та конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

Успішна адаптація та підвищення кваліфікації персоналу допоможе заощадити на витратах на пошук нових співробітників, зменшити плинність кадрів, підвищити задоволеність співробітників своєю роботою та сформувати позитивне ставлення до роботи, команди та компанії в цілому [6, с. 642].

Таким чином, можна зробити висновок, що особливості формування системи розвитку персоналу в банківській галузі залежать від специфіки банківської діяльності загалом (робота з клієнтами, впровадження нових

послуг, нового програмного забезпечення, нових банківських продуктів тощо), а також від матеріальних ресурсів, які керівництво банку вважає необхідними для інвестування в розвиток свого персоналу. Формування ефективної системи розвитку персоналу в сучасних умовах дозволяє вирішувати цілий спектр управлінських завдань, формувати високопрофесійну та мотивовану команду, а також підвищувати конкурентоспроможність банку в сучасних реаліях.

2.3. Аналіз ефективності програм навчання: результати та виклики

На сьогоднішній день в умовах розвитку інноваційних технологій у банківській сфері питання фахової підготовки та підвищення кваліфікації співробітників набуває особливого значення. Оскільки АТ КБ «ПриватБанк» є одним із провідних лідерів банківського сектору України, то він активно запроваджує системи корпоративного навчання, які спрямовані як на нових працівників, так і на вже наявних фахівців [32]. У даному випадку важливо провести ґрунтовний аналіз ефективності втілених навчальних програм з точки зору впливу на якість роботи, продуктивність праці, рівень задоволеності співробітників та динаміку їхнього професійного зростання.

Згідно оприлюднених даних у 2023-2024рр. АТ КБ «ПриватБанк» активно вводив програми навчання для своїх співробітників. За даними офіційних річних звітів банку відмічається збільшення кількості співробітників, що пройшли як обов'язкове, так і додаткове навчання. Це свідчить про активне впровадження освітніх ініціатив у АТ КБ «ПриватБанк» та зростання зацікавленості персоналу у професійному розвитку[32].

Так, протягом 2023-2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» запровадив низку необхідних і додаткових навчальних програм. Програми охоплюють базові знання так і спеціалізовані тренінги до яких варто віднести дистанційне навчання, вебінари, внутрішні курси та платформи самоосвіти («ПриватАкадемія») [47].

Внутрішня аналітика банку показала, що у 2023 р. професійне навчання пройшло понад 35 000 співробітників банку, а у 2024 р. дана цифра зросла до 41 000 робітників. Разом з цим, 90 % робітників змогли успішно закінчити курси в заплановані терміни. Згідно результатів опитування, які були проведені HR-департаментом банку, понад 78% працівників визнали, що отримані знання стали для них корисними в повсякденній роботі, а 65% співробітників – що навчання позитивно вплинуло на їхню кар’єрну мотивацію (див. рис. 2.2).

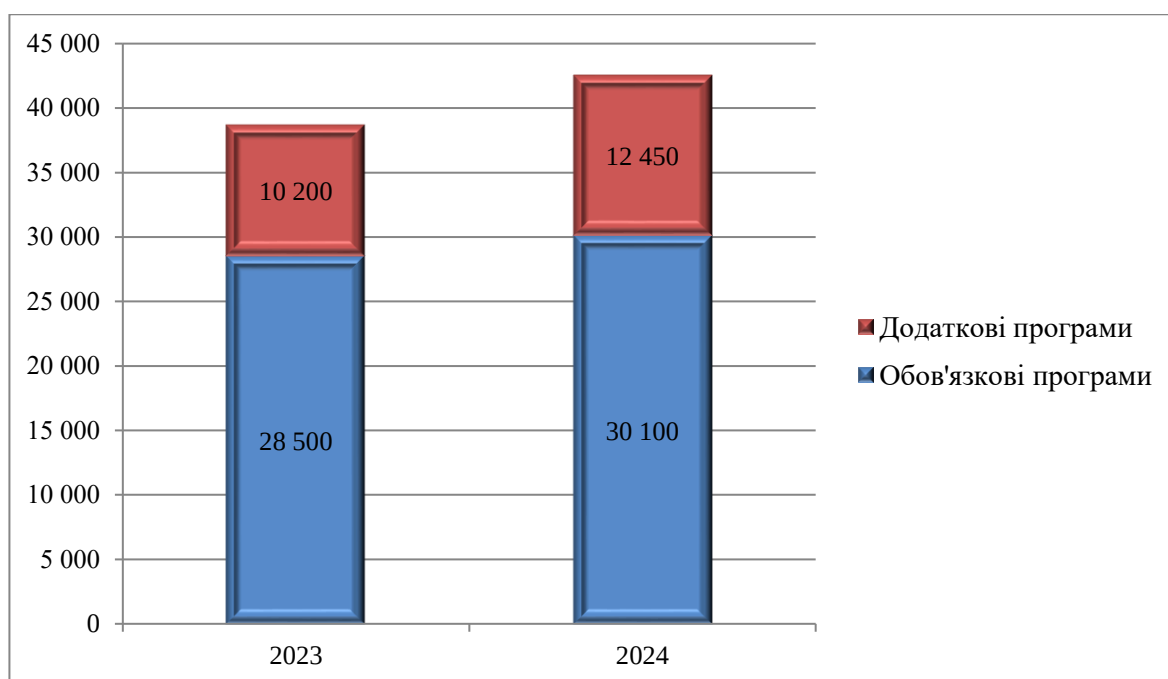


Рис. 2.2. Кількість працівників, які пройшли навчання у 2023-2024 рр.

Ефективність цих програм підтверджується підвищенням рівня відповідності співробітниками до внутрішніх стандартів та зовнішніх регуляторних потреб, а також зменшенням кількості порушень у сфері безпеки та послуг.

Зростання ефективності навчальних програм також можна спостерігати в показниках обслуговування клієнтів. Наприклад, після впровадження програми «Школа клієнтського сервісу» середній час вирішення запитів клієнтів зменшився на 14%, а індекс задоволеності клієнтів (CSAT) збільшився з 84% до 89%. Слід зазначити, що співробітники, які брали участь у програмах наставництва або відвідували додаткові курси, частіше проявляли ініціативу та

ставали кандидатами на підвищення. Це свідчить про прямий зв'язок між інвестуванням у професійне зростання співробітників та формуванням ефективного кадрового резерву. Відзначимо, що це стало можливим завдяки активному навчанню співробітників технікам комунікації, управлінню конфліктами та оновленню стандартів обслуговування клієнтів у формі інтерактивних тренінгів. навчання.

Важливим показником ефективності освітніх програм є оцінка обслуговування клієнтами. Нами було проведено онлайн-опитування, яке було здійснено серед фізичних і юридичних осіб – клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 р (див. рис. 2.3).

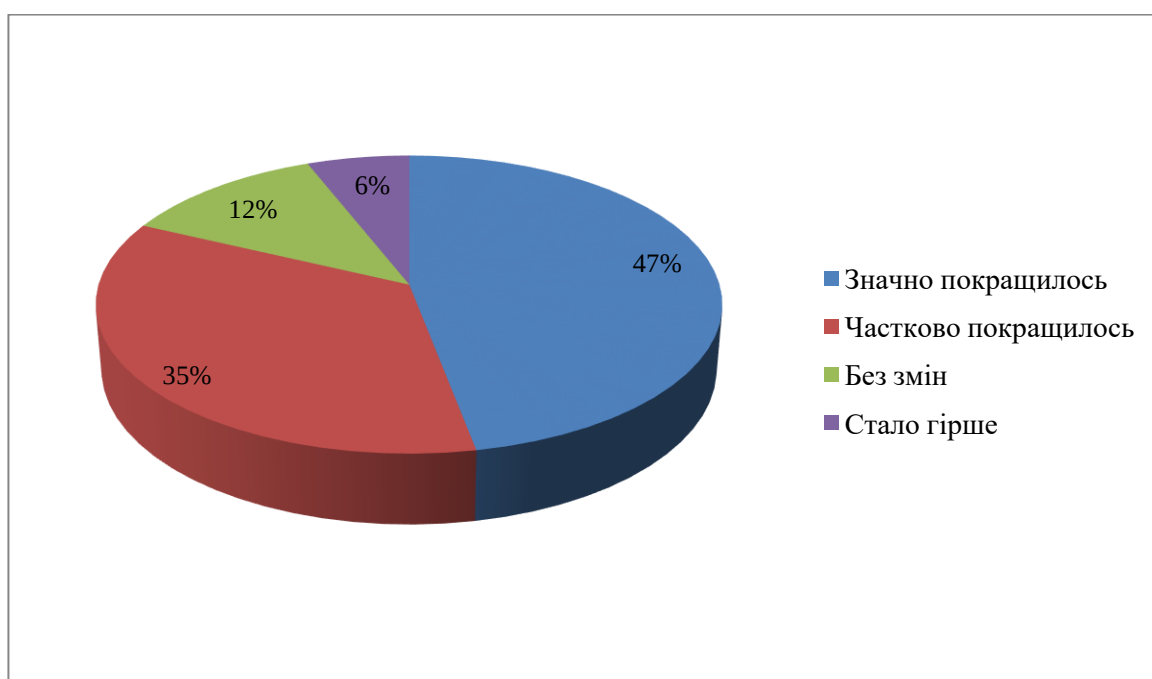


Рис. 2.3.Динаміка оцінки покращення роботи персоналу АТ КБ «ПриватБанк» з клієнтами

В опитуванні брали участь 1000 постійних клієнтів банку. Так, згідно з результатами опитування 47% респондентів відзначили поліпшення якості комунікації, оперативності у вирішенні запитів та чемність персоналу, 35% опитаних відповіли, що частково покращилось, 12% клієнтів банку відповіли, що все залишилось без змін і лише 6% опитаних відповіли, що стало гірше.

Навчальні програми вплинули на зміцнення корпоративної культури. Включення до освітнього процесу, участь у менторських програмах та вебінарах дозволили створити простір для обміну знаннями та досвідом, де колеги могли підтримувати один одного та формувати спільну мету. Також спостерігалось покращення внутрішньої комунікації, що зменшило кількість конфліктів у командах та підвищило рівень ініціативності співробітників, що підтверджують результати щорічного внутрішнього опитування (Employee Engagement Survey), згідно з яким рівень залученості зріс з 72% у 2023 р. до 84% у 2024 р. Наведені дані є доказом того, що системний підхід АТ КБ «ПриватБанк» активно бере участь у розвитку своїх співробітників та підтверджує його прагнення забезпечити високий рівень професійної підготовки персоналу. Освітні програми, що впроваджуються в АТ «ПриватБанк», довели свою ефективність як з точки зору вимірних кількісних показників, так і з точки зору якісних змін, що відбулися у внутрішньому середовищі банку. Вони стали основним інструментом не лише для професійного розвитку працівників банківського сектору, але й для покращення репутації установи, обслуговування клієнтів та загального рівня конкурентоспроможності.

Незважаючи на загальну позитивну динаміку впровадження навчальних ініціатив у АТ «ПриватБанк», ефективність програм стикається з низкою викликів, які потребують всебічного аналізу та врахування в майбутньому. Одним з основних викликів є персоналізація підходу у навчанні. Враховуючи, що АТ «ПриватБанк» є одним з найбільших банків України з великою кількістю співробітників, забезпечення персоналізованого підходу, який враховує рівень підготовки, конкретні обов'язки та мотиваційні фактори кожного співробітника, вимагає багато ресурсів. Такі програми, зазвичай, не відповідають поточним потребам працівників певних відділів, що може призвести до упередженого ставлення до процесу навчання.

Високий рівень плинності кадрів також знижує ефективність інвестицій у довгострокові навчальні програми, оскільки молоді спеціалісти залишають банк

до того, як банк отримає повну віддачу від інвестицій у їхній розвиток. Фахівцям важко адаптуватися до складних умов парку, тому, щоб зменшити вплив цього фактора, варто посилити систему внутрішньої мотивації та кар'єрного зростання.

Крім того, варто вказати і на перевантаженість персоналу та брак часу для повноцінного проходження курсів. У нинішніх умовах цифрової трансформації співробітникам вдається щодня обробляти великий обсяг операцій, що лишає обмежений простір для участі в навчанні, зокрема офлайн-форматі. Для цього слід розробити мікроформати навчання (мікрокурси, відеоуроки до 10 хв., інтерактивні завдання), які зможуть не будувати впливати на робочий процес.

Не менш важливим викликом є оцінка впливу навчання на продуктивність співробітників. Незважаючи на те, що показники як обслуговування так і фінансові зростають і це свідчить про успішність навчання, однак точно визначити, наскільки дані зміни обумовлені саме участю співробітників у навчальних програмах, а не іншими факторами.

Таким чином, система організації навчання в АТ КБ «ПриватБанк» є зразком гнучкого, орієнтованого на результат і технологічно забезпеченого підходу до формування людських ресурсів, які відповідають сучасним викликам фінансового сектору. Однак, результативність навчальних програм у АТ КБ «ПриватБанк», як і в кожній великій фінансовій установі, значною мірою залежить від здолання вказаних викликів. Вирішення цих проблем можливе шляхом подальшої гнучкої адаптації системи навчання, технологічного оновлення платформ, залучення зворотного зв'язку від співробітників та інтеграції навчання з практичними аспектами роботи.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Міжнародні практики підвищення ефективності навчання працівників банківської сфери

Аналіз світового досвіду (наприкладі розвинених економік, таких країн як Франція, Німеччина, США, Японія) свідчить про значні переваги у сфері професійної освіти. Тому особливістю функціонування європейської системи навчання є впровадження певних стратегічних документів. Міжнародні організації та їх установи (Міжнародна Організація Праці, Організація Економічного Співробітництва та Розвитку, Європейський Центр розвитку професійної освіти та навчання тощо) вже багато років проводять аналітичну та дослідницьку роботу у сфері професійного розвитку персоналу [38]. Досвід цих країн демонструє те, що ефективне навчання банківських працівників базується на поєднанні теоретичної підготовки, практичного навчання на робочому місці, інноваційних технологій та індивідуального підходу до розвитку компетенцій спеціаліста.

Враховуючи той факт, що Франція є однією з провідних країн Європейського Союзу з високорозвиненою банківською системою та державною політикою у сфері професійного розвитку працівників, вона демонструє цілісний підхід до навчання банківських працівників, поєднуючи регулярні ініціативи та цифрові інновації [16].

Тому у банки Франції мають особливі вимоги щодо рівня підготовки спеціалістів, що є наслідком жорсткої конкуренції. До працівників висуваються суворі вимоги, що зумовлено високою конкуренцією, тому існують певні вимоги в кадровому забезпеченні банківської діяльності, зокрема: збільшення навчання працівників (до 12% від загальних витрат банківської системи); використання конкурсів під час заміщення різних посад; тісний зв'язок між

просуванням по службі та перепідготовкою з підвищенням рівня знань; навчання всіх працівників банківської установи за програмою «Психологія спілкування»; постійне інформування працівників про діяльність банку протягом певного періоду роботи, а також про вакантні посади та елементи кадрової політики, що використовуються. У Франції існує центр підготовки та перепідготовки банківських працівників. У цьому навчальному центрі студенти навчаються за трьома основними програмами [41, с. 238.]: категорія «САР» та «ВР» – навчання для осіб з вищою освітою; категорія «ІТВ» – навчання без відриву від роботи за програмою для менеджерів банку. Особлива увага приділяється безперервному професійному розвитку (*formationcontinue*), який регулюється на державному рівні через Національну агенцію професійної освіти. Вона координує розподіл фінансів, сертифікацію програм та забезпечення якості освіти. Тому банківські установи активно інвестують у короткострокові курси, навчання, а також співпрацюють з державними органами влади в рамках національної стратегії розвитку людського капіталу. Система професійного навчання у Франції має гнучку структуру та дозволяє оновлювати знання відповідно до змін у фінансовому та регуляторному середовищі [2, с. 201].

Таким чином, французький досвід демонструє ефективну багатоетапну систему навчання банківських працівників, яка сформована на поєднанні державного регулювання, корпоративної відповідальності та інноваційних освітніх технологій. Використання таких практик, як індивідуальні освітні рахунки, корпоративні університети, цифрові платформи та наставництво, створює умови для постійного професійного розвитку персоналу та підвищення його конкурентоспроможності. Ці підходи можуть бути адаптовані в Україні з урахуванням сучасних умов для покращення якості банківської освіти та професійного зростання працівників.

Далі розглянемо особливості навчання банківських працівників у Німеччині, яка характеризується розвиненою дуальною системою професійної підготовки. Оскільки в Німеччині функціонує Банківська академія

(м.Франкфурт-на-Майні), яка була заснована в 1957 р. та діє за рахунок регіональних об'єднань приватних банків і Об'єднання кооперативних банків та Об'єднання спеціалістів банківської справи [9, с. 93]. Німецький підхід робить акцент на практичному досвіді, структурованому навчанні та дотриманні Європейської рамки кваліфікацій (EQF). Тому німецькі банківські установи витрачають багато коштів на підвищення кваліфікації та навчання працівників. Вони постійно беруть участь у семінарах, стажуваннях, а також навчанні в мікрогрупах. Освітній процес підтримується цифровими платформами, а також внутрішніми сертифікатами, які необхідні для переходу на вищу посаду.

Таким чином, німецький досвід у сфері професійного розвитку банківських працівників демонструє ефективну та системну модель, яка поєднує практично орієнтовану освіту з високими вимогами. Завдяки поєднанню теоретичної та практичної підготовки, німецька модель забезпечує швидку професійну адаптацію працівників [48].

Сфера банківських послуг у США вважається однією з найдинамічніших та технологічно розвинених у світі. В умовах сучасної глобальної конкуренції та цифрової трансформації провідні фінансові установи у Сполучених Штатах приділяють увагу розвитку людського капіталу [44, с. 46]. Ефективне навчання співробітників вивчається не лише як метод підвищення продуктивності, а також як стратегічний фактор довгострокового успіху банківської установи. Аналізуючи практики, що впроваджуються у Сполучених Штатах, можна виділити низку системних підходів, які слід використовувати для покращення навчання співробітників у банківських установах.

Так, банки у США продовжують активно впроваджувати стратегії корпоративного навчання, де формуються спеціалізовані підрозділи з управління знаннями та кар'єрного зростання. Наприклад, такі банки, як «JPMorganChase», «Bank of America» та «WellsFargo», а також корпоративні академії та центри лідерства, які відповідають за розробку систематичного навчального простору для всіх рівнів персоналу – від нових співробітників до топ-менеджменту [28, с. 149]. Особливої уваги заслуговує практика

«Планування кар'єрного шляху», яка дозволяє працівникам закладу самостійно планувати свій освітній шлях, обираючи напрямок кар'єрного зростання та відповідні навчальні модулі.

На сьогоднішній день також діє провідний тренд американської моделі — використання data-driven learning. Наприклад, у Citigroup та CapitalOne застосовуються аналітичні інструменти, які дають можливість збирати інформацію про поточні знання, продуктивність, стиль навчання та інтереси співробітника. Виходячи з цієї інформації створюється персоналізований навчальний контент, який включає:

- онлайн-курси,
- відео-лекції,
- практичні кейси,
- імітаційні завдання,
- менторські поради.

Такі системи слугують розвитку певних навичок, які максимально адаптовані до потреб конкретної посади та професійних цілей. Важливо зазначити, що саме американські банки були першими, які глобально впровадили LMS-платформи (Learning Management Systems) для онлайн-освіти. Наприклад, «Bank of America» використовує інтерактивну систему «Pathways», яка дає можливість робітникам вивчати нові продукти, а також досліджувати інноваційні технології і проходити обов'язкові курси у зручному темпі [44, с. 47]. Також активно застосовуються:

- мобільні додатки для навчання (microlearningapps);
- віртуальні тренінги у VR/AR-середовищі;
- гейміфіковані модулі, які стимулюють змагальний елемент і підвищують зацікавленість.

Зручність різних форматів допомагає співробітникам зацікавитись у безперервному навчанні, не зважаючи на робочий графік та місцеперебування.

Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що модель професійного розвитку працівників банківських установ США вирізняється своєю стратегічністю, інноваційністю та орієнтацією на індивідуальні потреби працівника. Високий рівень цифровізації, гнучкість освітніх форматів, підтримка сертифікацій третіх сторін та акцент на розвитку м'яких навичок формують цілісну систему, здатну швидко реагувати на сучасні ринкові виклики. Досвід США підтверджує, що ефективне навчання – це безперервний процес, інтегрований у щоденну діяльність банку. Тому, адаптація таких практик в українських умовах може суттєво підвищити конкурентоспроможність національної банківської системи та сприяти формуванню сучасного кадрового потенціалу.

Японія є однією з провідних економік світу, що характеризується високим рівнем технологічного прогресу, стабільною банківською структурою та особливим підходом до управління людськими ресурсами. Професійний розвиток банківських працівників – це не просто інструмент здобуття знань, а фундаментальна частина корпоративної культури, яка базується на принципах довгострокової зайнятості, внутрішнього вдосконалення та колективної відповідальності [44, с. 49]. Унікальність цієї моделі дозволяє сформувати ефективну та лояльну команду професіоналів, здатних забезпечити стабільність фінансової системи в сучасних умовах світового ринку.

Так, навчання банківських працівників у Японії відбувається в рамках національної банківської системи, де працівники також отримують практичний досвід. Однак у цій країні кар'єрні перспективи мають лише чоловіки, оскільки жінки, навіть з університетською освітою, працевлаштовуються лише на технічні посади. Під час первинного відбору персоналу увага приділяється престижу університету, оскільки банки повністю покладаються на високу якість університетської освіти [20, с. 158].

У Японії основною є модель довічної зайнятості (Shūshin-Koyō), яка пов'язана з ідеєю безперервного професійного розвитку співробітника в межах однієї компанії. Банки вкладають великі фінансові ресурси у внутрішню

підготовку персоналу, починаючи з перших робочих днів співробітників. Тому основними рисами системи є:

- нові співробітники проходять інтенсивну вступну програму навчання тривалістю від кількох тижнів до кількох місяців;
- співробітники просуваються по всій структурі банку, змінюючи відділи та отримуючи всебічне розуміння роботи установи (ротаційна модель);
- особлива увага приділяється лояльності до компанії, колективній відповідальності та внутрішній корпоративній культурі.

Отже формується цілісна особистість співробітника, який не тільки виконує технічні завдання, а й розуміє стратегічні пріоритети компанії [44, с. 48].

У великих японських банках, серед яких «Mizuho Financial Group», «SumitomoMitsuiBankingCorporation (SMBC)» та «MUFG Bank» є власні корпоративні університети і центри підготовки кадрів, які працюють за нормами автономних навчальних закладів. У даних центрах проводяться:

- поглиблені курси з фінансів, ризик-менеджменту, ІТ та аналітики;
- тренінги з обслуговування клієнтів та комунікації;
- семінари з управління стресом, культурного етикету та етики бізнесу.

Як правило, навчальні програми розробляються керівниками вищої ланки банку, що забезпечує відповідність змісту актуальним викликам та стратегічним цілям банківської установи.

Особливістю японської системи освіти є підхід «senpai-kohai», що являє собою систему наставництва, в якій досвідчений співробітник (senpai) відповідає за адаптацію, навчання та підтримку молодшого колеги (kohai). Відповідно, ця модель сприяє:

- ефективній передачі практичних знань;
- зміцненню міжособистісних стосунків у команді;
- зниженню стресу при вступі до професії.

Враховуючи традиційність більшості підходів, японські банки продовжують активно застосовувати технології дистанційного та змішаного навчання. У банках «ResonaBank» та «JapanPostBank» функціонують онлайн-платформи, де співробітники мають можливість самостійно проходити навчання, вони доступні їм через внутрішні портали. Основними інструментами є:

- модулі електронного навчання для вивчення продуктів та нормативної бази;
- симулятори для прийняття управлінських рішень;
- перевірка знань за допомогою адаптивних алгоритмів.

Технологічна складова дозволяє знизити витрати на очне навчання та забезпечити глобальний доступ до бази даних, незалежно від регіону перебування.

Модель професійного розвитку працівників банківських установ Японії є цілісною, об'єднаною організаційною культурою. Вона базується на поєднанні довгострокового працевлаштування, наставництва, ротації робочих місць та багаторівневого внутрішнього навчання. Також важлива роль відводиться не лише технічним завданням, а також формуванню особистісних та етичних якостей банківського працівника [22, с. 113]. Тому використання цифрових технологій у процесі навчання доповнює традиційні методи, створюючи ефективну гібридну модель. Отже, досвід Японії є важливим прикладом для країн, які намагаються сформувати стійку банківську систему з високим рівнем професійної культури та довіри.

Таким чином, аналізуючи міжнародний досвід Франції, Німеччини, США та Японії, можна засвідчити існування різних, але водночас ефективних моделей професійного розвитку працівників у банківському секторі [37]. У Франції ефективність навчання банківських працівників досягається шляхом поєднання державного управління, корпоративної відповідальності та впровадження цифрових платформ, включаючи персоналізовані навчальні

рахунки (CPF) та корпоративні університети, серед яких варто виділити IFCAM [37].

Характерною особливістю професійної освіти в Німеччині є впровадження структурованої системи дуального навчання, яка поєднує освіту з практикою. Тому інтеграція банківських академій, участь у навчальних програмах та зосередження на професійній сертифікації служать створенню висококваліфікованих працівників. Водночас у США переважає індивідуальний підхід до навчання, заснований на даних, аналітиці та цифрових інструментах. Практики електронного навчання, наставництво, розвиток м'яких навичок та підтримка міжнародної сертифікації створюють активний простір для постійного розвитку співробітників [37]. Японська модель, у свою чергу, зосереджується на внутрішньому навчанні в рамках організації, відданості, зміні роботи, наставництві та формуванні етичних переконань. Вона забезпечує глибоку інтеграцію співробітника в корпоративну культуру та орієнтована на довгострокове працевлаштування та стабільність.

Таким чином, незважаючи на різні підходи, спільними рисами є використання інноваційних технологій, розвиток професійних навичок, сприяння внутрішньому зростанню та корпоративне наставництво. Ці моделі можуть бути успішно адаптовані в Україні для підвищення конкурентоспроможності банківської системи.

3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення навчальних програм в АТ КБ «ПриватБанк»

З метою вдосконалення навчальних програм для банківських співробітників пропонується впровадити методи, які забезпечать індивідуальний підхід до навчання співробітників. Зокрема варто використовувати адаптивні освітніплатформи, які дозволяють коригувати зміст та темпи навчання відповідно до професійного рівня, потреб та стилю

отримання інформації банківським працівником. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності навчального процесу, але й заохоченню співробітників до професійного самовдосконалення.

З метою підвищення ефективності внутрішньої системи навчання в АТ КБ «ПриватБанк»нами було проведено ґрунтовний аналіз існуючих програм за критеріями змісту, формату, практичної цінності та рівня задоволеності співробітників. Результати дослідження показали необхідність вдосконалення підходу до навчального процесу. У таблиці нижче (табл. 3.1) наведено основні напрямки для вдосконалення та конкретні рекомендації щодо оновлення змісту, форм подання інформації та системи мотивації співробітників до участі в навчальних програмах.

Таблиця 3.1.

Рекомендації щодо покращення навчальних програм

№	Напрямок удосконалення	Рекомендація
1	Формат навчання	Впровадити гібридну модель (онлайн+офлайн+самостійне навчання)
2	Контент	Оновити модулі, додати кейси, відео, симуляції
3	Практична спрямованість	Розробити ролеві ігри, бізнес-кейси, роботу з реальними даними
4	Індивідуалізація навчання	Створити адаптивні навчальні траєкторії для різних посад
5	Мотивація до навчання	Впровадити систему бейджів, рейтингів, залікових одиниць
6	Зворотній зв'язок	Автоматизувати опитування після кожного курсу з аналізом результатів
7	Оцінка ефективності програм	Ввести КРІ на основі реальної зміни продуктивності співробітників

Так, нами були запропоновані заходи, які трансформуватимуть навчальні програми АТ КБ «ПриватБанк» у більш динамічні, адаптивні та ефективні інструменти для професійного розвитку персоналу. Акцент зробила на гібридному форматі, практично орієнтованому контенті, персоналізованих навчальних шляхах та інструментах цифрового зворотного зв'язку, що

сприятиме підвищенню залученості співробітників, покращенню їхніх професійних компетенцій та, як наслідок, загальному підвищенню якості обслуговування клієнтів та продуктивності банку. Враховуючи, що сучасний банківський сектор відчуває дедалі більшу потребу в диференційованому підході до професійного навчання, який враховує посаду, рівень підготовки та кар'єрні цілі співробітника. З огляду на широкий функціональний охоплення АТ КБ «ПриватБанк» (від касового обслуговування до діяльності з великими корпоративними операціями), впровадження персоналізованої освітньої траєкторії(ПОТ) дозволить підвищити ефективність освітнього процесу. Отже, серед основних особливостей ПОТ є:

- широкий вибір тем та форматів навчання;
- адаптивність до швидкості навчання;
- інтеграція цифрових технологій (LMS, штучний інтелект, Big Data);
- зв'язок з кар'єрними стратегіями та оцінкою ефективності роботи співробітників.

Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» використовує онлайн-курси та внутрішню платформу для навчання своїх співробітників. Однак більшість програм уніфіковані, тому індивідуальні потреби банківських працівників враховуються не повністю. Виділимо основні виклики, які потребують термінового вирішення:

- різні рівні навчання для нових та досвідчених працівників;
- різноманітність посадових обов'язків (касири, менеджери, ІТ-фахівці, аналітики);
- необхідність швидкої перепідготовки через зміни в законодавстві;
- плинність кадрів, що вимагає ефективнішої адаптації нових працівників.

У зв'язку з цим, впровадження персоналізованих траєкторій підвищить інтерес до навчання, скоротить період адаптації нових співробітників та оптимізує витрати на внутрішнє навчання. Досвід JPMorgan (США) показує, що

така модель допомагає підвищити продуктивність праці співробітників на 18-22%. Тому ми пропонуємо АТ КБ «ПриватБанк» модернізувати нову платформу «PrivatPlay» з використанням адаптивних алгоритмів навчання. Також необхідно створити професійні шляхи навчання для різних категорій співробітників (менеджерів, керівників, бек-офісів тощо) та підключити аналітичну систему моніторингу успішності з автоматичними рекомендаціями щодо наступних курсів.

Наступним важливим фактором у отриманні нових знань є мотивація співробітників. Метод гейміфікації (використання ігрових елементів у неігровому середовищі) значно підвищує інтерес до процесу навчання, особливо серед молодих спеціалістів. Згідно з результатами дослідження Асоціації GallupInternational, гейміфікація може підвищити залученість співробітників на 20-30%. Вона заохочує самоосвіту, командне навчання та конкуренцію, що важливо у сфері продажів та обслуговування клієнтів. Водночас інтерактивні стимули дозволяють розробляти сценарії банківських ситуацій без ризику для клієнта.

Вважаємо, що АТ КБ «ПриватБанк» має розробити внутрішні симулятори, які можуть працювати з проблемними клієнтами, а також своєчасно виявляти шахрайські операції. Вважаємо доцільним впровадити систему значків, балів та щотижневих рейтингів і винагород за активність на освітній платформі.

Ефективний професійний розвиток неможливий без взаємодії з досвідченими колегами, які можуть поділитися своїм досвідом. Тому доречними будуть програми наставництва, які дозволять новим співробітникам швидше адаптуватися, а зворотний зв'язок виявить прогалини в знаннях та скоригує процес навчання. Зворотній зв'язок після завершення курсів дозволяє краще засвоїти навчальні матеріали. Це також формує підвищену участь досвідчених співробітників у розвитку корпоративної культури. Тому ми пропонуємо АТ КБ «ПриватБанк» створити систему закріплення за новим співробітником наставника на перші 3-6 місяців роботи, щоб новому

спеціалісту було легше зорієнтуватися в роботі. Також варто проводити регулярні наставницькі зустрічі та оцінювання, які будуть зберігатися в особистій навчальній картці. Таким чином, буде зручніше відстежувати кар'єрний ріст співробітника.

Інтеграційні процеси в банківській справі вимагають знання не лише місцевого ринку, а й міжнародних стандартів і практик. Підготовка співробітників до масштабних викликів має на меті зміцнення репутації банку, а також відкриває можливості для партнерів та стимулює розвиток сучасної корпоративної культури. Тому у АТ КБ "ПриватБанк" ми пропонуємо часткове відшкодування витрат, які співробітники несуть під час відвідування міжнародних онлайн-курсів (Coursera, edX, ACCA). Необхідно організовувати програми обміну співробітниками з іноземними банками або брати участь у міжнародних банківських конференціях.

Отже, впровадження цих рекомендацій дозволить модернізувати систему навчання АТ КБ «ПриватБанк», зробивши її динамічною, гнучкою та орієнтованою на майбутнє. Це забезпечить підвищення професійного рівня співробітників, покращення обслуговування клієнтів та підвищення репутації банку на внутрішньому та міжнародному ринках. Впровадження цих рекомендацій дозволить модернізувати систему навчання АТ КБ «ПриватБанк», зробивши її динамічною, гнучкою та орієнтованою на майбутнє. Це забезпечить підвищення професійного рівня співробітників, покращення обслуговування клієнтів та підвищення репутації банку на внутрішньому та міжнародному ринках.

3.3. Очікуваний ефект від удосконалення системи навчання

Удосконалення системи навчання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» має спрямоване на створення сучасного простору, що відповідає стратегічним цілям банку та потребам кожного окремого співробітника. Запропоновані заходи щодо оновлення програми навчання спрямовані на досягнення низки

позитивних наслідків, серед яких варто виділити якісні та кількісні зміни у навчанні персоналу. Впровадження персоналізованих освітніх траєкторій, адаптивних платформ, підходів гейміфікації та програм наставництва має на меті забезпечити комплексний підхід до розвитку професійної компетентності співробітників.

На основі здійсненого аналізу та світового досвіду (зокрема, прикладу «JPMorganChase», «Bank of America» та «WellsFargo») виділимо низку основних очікуваних ефектів, які супроводжуватимуть оновлення системи освіти в АТ КБ «ПриватБанк»:

Оновлення навчальних модулів шляхом додавання інтерактивних кейсів, відеоматеріалів, навчальних симуляцій та прикладів з банківської практики забезпечить глибше засвоєння матеріалу. Такий підхід зробить навчання практичним, орієнтованим на реальні виклики професійної діяльності.

Так, підвищення ефективності навчального процесу можливе завдяки використанню адаптивних навчальних платформ, які адаптуються до індивідуальних потреб співробітників. Це може скоротити середній час навчання на 20–25%, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності навчання. Завдяки аналізу поведінкових даних (BigData), штучному інтелекту та аналітиці результатів, система автоматично рекомендуватиме оптимальні курси для кожного співробітника, покращуючи якість навчального процесу.

Якщо проаналізувати перехід до індивідуального підходу, можна прогнозувати, що такий підхід допоможе зменшити кількість «нецільових» навчальних годин та збільшити окупність інвестицій у навчання персоналу. Очікується, що витрати на перепідготовку та адаптацію нових співробітників знизяться приблизно на 15–18% завдяки прискоренню процесу інтеграції в робоче середовище.

У сучасну цифрову епоху та постійні зміни на ринку праці особливо актуальними стають інноваційні підходи до професійного розвитку персоналу. Одним із найефективніших методів стимулювання активності співробітників є гейміфікація – інтеграція ігрових елементів у неігрове середовище, особливо в

освітній процес. Цей підхід базується на використанні внутрішніх механізмів мотивації: змагання, досягнення, соціальне визнання тощо, що сприяє глибшому залученню учасників до процесу навчання.

Так, згідно з результатами опитування GallupInternational, гейміфікаційне навчання може підвищити рівень залученості співробітників на 20–30%, що є вагомим аргументом на користь його активного використання в корпоративних програмах. Створення системи винагород, такої як бейджи, бали, щотижневі рейтинги, у поєднанні з елементами командної взаємодії, зможе не тільки підвищити мотивацію до навчання, але й посилити емоційний клімат у колективі, знизити рівень плинності кадрів та сформувати культуру постійного саморозвитку. У контексті підвищення ефективності внутрішнього навчання в АТ КБ «ПриватБанк» впровадження інструментів гейміфікації вважається перспективним напрямком, який дозволить поєднати освітні цілі з інтересами персоналу, зробити навчання більш динамічним, привабливим та ефективним.

У системі підвищення ефективності професійного розвитку особливу роль відіграють програми наставництва та моделювання реальних виробничих ситуацій. Успішна адаптація нових співробітників безпосередньо впливає на стабільність колективу, продуктивність праці та ефективність організації. Одним з ефективних механізмів прискорення процесу адаптації є індивідуальна підтримка нових співробітників досвідченим наставником, який передає практичні знання, допомагає зорієнтуватися в корпоративній культурі та робочих процедурах. Можна стверджувати, що призначення керівника новому співробітнику, а також використання симуляторів для навчання, дозволить відтворити типові робочі ситуації та скоротити період адаптації на 30-40%. Це сприятиме швидшому включенню персоналу у виробничі процеси, а також зменшить ймовірність помилок у перші місяці роботи та зменшить навантаження на служби кадрів та навчальні підрозділи.

Впровадження таких підходів у внутрішню систему навчання АТ КБ «ПриватБанк» дозволить не лише покращити якість професійного розвитку

нових співробітників, а також зміцнити інституційні механізми збереження знань, забезпечення сталого розвитку людського потенціалу банку.

Також зазначимо, що система безперервного професійного розвитку, орієнтована на світові стандарти, дозволить АТ КБ «ПриватБанк» швидше реагувати на зовнішні зміни (зміни в законодавстві, вимоги НБУ, виклики цифровізації) та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Участь у міжнародних освітніх програмах та доступ до світового банківського досвіду розширяють горизонти розвитку персоналу та банку в цілому. Тому автоматизація післякурсів опитувань з подальшим аналізом результатів дозволить швидко виявляти сильні та слабкі сторони освітніх програм, адаптуючи зміст до сучасних потреб банку та співробітників. Така система формує цикл постійного вдосконалення освітнього процесу на основі даних. Одним з найперспективніших інструментів у цьому контексті є інтеграція системи управління навчанням (LMS) з аналітичними модулями та індивідуальними освітніми картками співробітників.

Впровадження такої інтегрованої системи дозволить створити єдиний цифровий простір, у якому плануються, реалізуються та контролюються всі етапи професійного розвитку співробітників. Платформа LMS виступає ядром для управління освітнім контентом та процесами, а аналітичні модулі забезпечують детальну оцінку прогресу, виявлення прогалин у знаннях, прогнозування освітніх потреб та побудову персоналізованих шляхів навчання. Освітні картки співробітників, у свою чергу, акумулюють інформацію про пройдені курси, оцінювання, участь у внутрішніх та зовнішніх заходах, що формує цілісну картину професійного зростання кожного співробітника.

Таке цифрове рішення значно підвищить ефективність координації освітніх процесів, дозволить якісно планувати розвиток кар'єри на довгострокову перспективу, а також сприятиме прозорості внутрішньої кадрової політики банку. Зокрема, можливість автоматичного формування рекомендацій щодо професійного розвитку або ротації співробітників відкриє

нові горизонти для оптимізації управління персоналом та зміцнення людського потенціалу фінансової установи.

Таким чином, інтеграція системи управління навчанням (LMS), аналітики та персоналізованих інструментів навчання не лише зможе реагувати на сучасні виклики цифрової епохи, але й стане основою для побудови адаптивної, сталої та ефективної системи навчання в АД КБ «ПриватБанк». Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що професійний розвиток персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» на основі впровадження персоналізованих освітніх шляхів, інноваційних цифрових інструментів (LMS, аналітичних модулів, освітніх карток) та практик неформального навчання (наставництво, гейміфікація, симуляції) має потенціал суттєво трансформувати підхід до професійного розвитку банківських працівників.

Очікуваним ефектом від цих змін є підвищення ефективності навчального процесу, скорочення адаптаційного періоду нових співробітників, формування гнучкої системи внутрішнього зростання та посилення залучення співробітників до корпоративної культури. Систематизований підхід до навчання сприятиме не лише зменшенню плинності кадрів, а також зміцненню лояльності співробітників, що є критично важливим фактором у банківському секторі з високим рівнем динамізму та відповідальності. Крім того, впровадження інтегрованої освітньої екосистеми дозволяє ефективно планувати кадрову політику, оптимізувати витрати на навчання співробітників та водночас забезпечити відповідність рівня кваліфікації співробітників сучасним вимогам ринку. У довгостроковій перспективі ці заходи сприятимуть зміцненню репутації банку як інноваційного роботодавця, орієнтованого на розвиток людського капіталу, що, у свою чергу, забезпечить сталий організаційний розвиток та конкурентоспроможність установи на внутрішньому та міжнародному рівнях.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження теми нами було проведено теоретичне роз'яснення, практичний аналіз та розроблено поради щодо вдосконалення процесу навчання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». За результатами роботи було сформульовано наступні висновки:

Професійне навчання персоналу в сучасних умовах є стратегічним ресурсом банківської установи, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до ринкових змін та ефективну реалізацію бізнес-цілей. Навчання є не лише інструментом передачі знань, а й засобом формування професійних компетенцій, корпоративної культури та мотивації співробітників.

Дослідження ролі навчання у професійному розвитку персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» показало, що воно має системний характер та включає як технічні, так і м'які навички. Якісне навчання персоналу сприяє розвитку адаптивності, критичного мислення та клієнтоорієнтованості, що є важливими передумовами успішної професійної діяльності в банківському секторі.

Проведений нами аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» показав наявність розвиненої корпоративної системи навчання, яка охоплює різні етапи професійного шляху співробітників: від адаптації нових співробітників до програм розвитку управлінського потенціалу. Навчання в банку має чітку структуру, підтримується цифровими інструментами та постійно оновлюється відповідно до потреб бізнесу. Водночас, нами було виявлено низку недоліків, зокрема: недостатня індивідуалізація навчальних шляхів, обмежене використання ігрових та симуляційних методів, недостатня кількість інструментів для оцінки впливу навчання на продуктивність праці. Це свідчить про важливість подальшої модернізації системи навчання.

У третьому розділі нами були розглянуті міжнародні підходи до навчання персоналу в банківському секторі з урахуванням впровадження

мікронавчання, персоналізованих програм та аналітики результатів навчання. Ці практики можуть бути адаптовані до умов АТ КБ «ПриватБанк».

Також нами було запропонувати комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення навчального процесу в АД КБ «ПриватБанк», які включають: перехід на гібридну модель навчання, оновлення освітнього контенту (відео, кейси, симуляції), впровадження адаптивних шляхів, використання системи мотивації (бейджи, оцінки), автоматизацію зворотного зв'язку та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки ефективності навчання. Тому, очікуваним результатом впровадження цих заходів є підвищення рівня професійної підготовки персоналу, підвищення ефективності виконання професійних обов'язків, скорочення часу адаптації нових співробітників, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій банку на ринку.

Таким чином, результати дисертації підтвердили, що системне та стратегічне управління процесами навчання персоналу є одним з найважливіших факторів сталого розвитку банківської установи. Подальший розвиток навчальної програми з урахуванням сучасних викликів дозволить АТ КБ «ПриватБанк» ефективно формувати людський капітал, відповідати вимогам часу та надавати високоякісні фінансові послуги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилінська О. В. Управління розвитком персоналу в банківській системі України. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 56–64.
2. Барабаш О. В. Корпоративне навчання у банківських установах Франції: сучасні підходи та виклики. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 201–206.
3. Барановська С. Професійна підготовка кадрів для банківської сфери: сучасні виклики. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 548.
4. Батарінова І. В. Розвиток персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ, 2015. 228с.
5. Батракова І. О., Воронцова В. С., Сериков Г. М. Сучасні підходи до організації професійного навчання на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2019. №4. С. 97-103.
6. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації. *Молодий вчений*. 2016. №12.1(40). С. 640-646.
7. Білан О. М. Мотиваційні механізми розвитку персоналу в організації. *Управління розвитком*. 2021. №2. С. 35-40.
8. Бойко В. І. Управління розвитком персоналу в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 72–76.
9. Гаврилюк О. А. Освітні моделі дуальної форми навчання у банківській системі Німеччини. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2021. № 15. С. 93–98.
10. Гуменюк І. О. Електронне навчання у банківській сфері: переваги та виклики. *Банківська справа*. 2023. № 2. С. 45–52.
11. Дем'яненко М. М. Професійний розвиток працівників банківської системи в умовах цифрової трансформації економіки України. *Банківська справа*. 2020. № 3. С. 22–29.

12. Дикань Л. В. Професійне навчання персоналу : сутність та особливості організації. Менеджмент і підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. №2. С. 55-60.
13. Дикань Л. В. Теоретико-методичні основи професійного навчання персоналу. Київ : КНЕУ, 2017. 204 с.
14. Єпіфанова І. Ю. Підготовка кадрів для банківської системи в умовах цифрової трансформації. *Фінанси, облік і аудит*. 2021. № 3. С. 92–97.
15. Захарін С. І. Система підготовки кадрів на підприємствах : сучасний стан і перспективи розвитку. *Економіка і організація управління*. 2020. №1(37). С. 102-108.
16. Зінченко А. В. Освітні практики в банківському секторі: світовий досвід і можливості для України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер: Економічні науки*. 2021. Вип. 42. С. 71–75.
17. Ілляшенко С. М., Сахно А. Ю. Інноваційні підходи до навчання персоналу в банківських установах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 118–127.
18. Качанова Н. М. Система професійного навчання персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 74–78.
19. Кібень В. М. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019 420 с.
20. Коваленко Є. С. Професійна підготовка банківських кадрів у країнах ЄС: аналіз освітніх моделей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер: Економіка*. 2020. Вип. 33(1). С. 158–162.
21. Кодекс законів про працю : Закон України від 10.12.1971. № 322 – VIII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення : 2 квітня 2025)
22. Козак Ю. Г., Кондратюк Н. В. Зарубіжний досвід підготовки кадрів для фінансового сектору: можливості для адаптації в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 3. С. 112–119.

23. Козяр М. М., Кузик А. Д. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук пр. Вип. 10. Київ – Вінниця: ДОВ «Вінниця», 2016. 345 с.

24. Конвенція МОП № 142 про професійну орієнтацію і професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів (1975). Міжнародне бюро праці. Женева, 1975. URL: <https://ilo.org>. (дата звернення: 5 березня 2025)

25. Кредісов А. І., Матвієнко А. О. Розвиток системи безперервного професійного навчання персоналу банківських установ. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2020. № 10. С. 65–71.

26. Кузнєцова А. Ю. Розвиток людського капіталу у фінансовому секторі: українські реалії та міжнародний контекст. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 87–91.

27. Маловічко О. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 316 с.

28. Маляревська Т. В. Міжнародний досвід впровадження інноваційних технологій у підготовку фінансових кадрів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 149–154.

29. Мельник В. І., Черниш Н. А. Використання інтерактивних платформ для формування професійної компетенції у студентів. *Освітні технології та сучасні методи навчання*. 2020. Вип. 6. С. 104-106.

30. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного навчання : аналітичний звіт. НАСОО. Київ : НАСОО, 2022. 35 с.

31. ПриватБанк у 2024 році перерахував 40,9 млрд грн податків до бюджету України. URL: <https://privatbank.ua/news/2025/3/12/mayzhe-41-mlrd-grn-privatbank-pererahuvav-rekordnu-sumu-podatviv-do-derzhavnogo-byudzhetu> (дата звернення: 21 березня 2025)

32. ПриватБанк. Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 22 березня 2025)

33. ПриватБанк. Річний звіт за 2024 рік. URL: <https://privatbank.ua/annual-report> (дата звернення: 23 березня 2025)

34. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 24 березня 2025)

35. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 33. Ст. 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 24 березня 2025)

36. Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання. Рек. МОП від 17.06.2004 № 195. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532 (дата звернення: 24 березня 2025)

37. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського союзу: посіб. за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ, 2019. 176 с.

38. Савченко Т. О. (2022). Зарубіжний досвід формування компетентностей банківських працівників у цифрову епоху. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. № 5 (46). С. 127–134. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/issue/view/62>

39. Соловійова І. М. (2021). Корпоративна освіта як складова системи управління персоналом банку. *Економіка. Фінанси. Право*. № 11. С. 34–38.

40. Сучасні підходи до управління персоналом: навч. посіб. За ред. І. А. Калач. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

41. Товканець С. А. (2019). Професійний розвиток персоналу як чинник конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер : «Економіка». Вип. 35. Ч. 1. С. 238-241.

42. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу. Дослідження Львівської бізнес-школи УКУ. URL: http://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf (дата звернення: 27 березня 2025)

43. Центри академічного успіху в університетах США в історичній перспективі та умовах сьогодення. Освіта. Інноватика. Практика / Литовченко І. М., Лавриш Ю. Е., Чугай О. Ю., Зеліковська О. О. 2024. Т. 12, № 3. С. 41-47. URL:<https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i3-006> (дата звернення: 15 березня 2025)
44. Шевченко І. Г. (2022). Практики професійного навчання працівників банків у США та Японії: імплементаційний потенціал для України. *Світ фінансів*. № 2. С. 44–49.
45. Юхновська Ю., Діденко А., Риженко О.М., Омельчак Г.В. Потенціал людського капіталу в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 58. 2024. С. 49–54. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/58-2024/8.pdf> (дата звернення: 9 березня 2025)
46. Щодо професійного навчання дорослих, включаючи інвалідів : Рек. МОП від 30.06.1950 № 88. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_069 (дата звернення: 19 березня 2025)
47. HR-звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік. URL: Режим доступу: <https://privatbank.ua/career/hr-reports> (дата звернення: 30 березня 2025)
48. Kucherova O. Corporate learning transformation in Ukrainian banking sector. *Journal of Business Education*. 2023. Vol. 17(3). P. 91–99. (дата звернення: 30 березня 2025)
49. Mezirow J. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco : Jossey-Bass, 2016. 254 p. (дата звернення: 05 квітня 2025)
50. Zepeda S. *Professional Development : What Works*. Routledge. 2019. (дата звернення: 12 квітня 2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ "ПРИВАТБАНК" ЩОДО ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Персональна інформація

ПІП: _____ Вік: _____ Телефон: _____

Питання

1. Як Ви оцінюєте загальну якість обслуговування в ПриватБанку?

- ☐ Відмінно
☐ Добре

- ☐ Задовільно
☐ Незадовільно

2. Чи помітили Ви покращення у роботі співробітників за останній рік?

- ☐ Так, значно покращилось ☐ Частково покращилось ☐ Без змін ☐ Стало гірше

3. Оцініть за 5-бальною шкалою наступні аспекти обслуговування:

Оперативність обслуговування:

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Чемність персоналу:

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Компетентність персоналу:

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Здатність вирішувати проблеми:

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Який з каналів обслуговування Ви найчастіше використовуєте?

- ☐ Відділення ☐ Телефонна лінія ☐ Чат бот/мобільний застосунок ☐ Банкомати/термінали самообслуговування

5. Наскільки зручною для Вас є комунікація з працівниками банку?

- ☐ Дуже зручно ☐ Скоріше зручно ☐ Скоріше незручно ☐ Зовсім незручно

6. Що б Ви покращили в роботі банку?
