

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»»
Центральноукраїнський інститут**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

**З дисципліни: «Економіка праці та соціально-трудові відносини»
На тему: «Економічна ефективність інвестицій у професійне
навчання та розвиток персоналу»**

Студента: Тена Віталія Леонідовича
Курсу: 2-го
Групи: ІН-16-9-24-Б1Ек-Н (4.0д)
Спеціальності: 051 «Економіка»
Керівник: к.е.н. Гора А.В.

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТУВАННЯ У ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	5
1.1 Сутність інвестицій у людський капітал та їх економічна природа.....	5
1.2 Професійне навчання і розвиток персоналу як об'єкт інвестування.....	8
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності інвестицій у навчання персоналу.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	14
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2 Аналіз системи професійного навчання та розвитку персоналу.....	16
2.3 Оцінка економічної ефективності інвестицій у навчання персоналу.....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.....	23
3.1 Удосконалення системи професійного навчання персоналу.....	23
3.2 Впровадження сучасних технологій та інструментів навчання.....	25
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної нестабільності та стрімкого технологічного поступу парадигма економічного розвитку зазнала фундаментальних трансформацій. Перехід до економіки знань та четвертої промислової революції (Industry 4.0) перетворив людський капітал із допоміжного чинника виробництва на стратегічний актив і ключове джерело конкурентних переваг будь-якого підприємства. Сьогодні капіталізація компаній дедалі більше залежить не від обсягу матеріальних активів, а від інтелектуального потенціалу, креативності та здатності персоналу до безперервного навчання.

Актуальність дослідження інвестицій у професійне навчання посилюється процесами тотальної цифровізації. Впровадження штучного інтелекту, автоматизація бізнес-процесів та розвиток хмарних технологій призводять до стрімкого морального застарівання професійних навичок (так званий «період напіврозпаду знань» скоротився до 3–5 років). У таких умовах підприємства стикаються з вибором: або постійно шукати нових фахівців на дефіцитному ринку праці, або інвестувати у внутрішній розвиток наявних кадрів.

Для українських підприємств у 2026 році проблема набуває особливої гостроти через наслідки воєнних дій, масову еміграцію кваліфікованої робочої сили та демографічну кризу. Інвестиції у навчання стають не просто інструментом підвищення продуктивності, а засобом виживання бізнесу, способом утримання талановитих співробітників та інструментом адаптації до нових ринкових реалій. Попри розуміння важливості людського капіталу, багато суб'єктів господарювання все ще сприймають витрати на навчання як статтю видатків, що підлягає скороченню, а не як капіталовкладення з прогнозованою віддачею. Це зумовлює необхідність розробки чітких методологічних підходів до оцінки ефективності таких інвестицій та пошуку інноваційних інструментів розвитку персоналу.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні економічної

природи інвестицій у професійне навчання та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу й методів оцінки ефективності таких інвестицій на сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Розкрити сутність людського капіталу як об'єкта інвестування в умовах цифровізації.
2. Дослідити сучасні види та форми професійного навчання персоналу в системі економіки знань.
3. Проаналізувати методичні підходи до розрахунку ефективності інвестицій у навчання (ROI, ROE, моделі Кіркпатріка та Філліпса).
4. Надати організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження та проаналізувати його кадровий потенціал.
5. Здійснити аудит діючої системи навчання та розрахувати фактичну ефективність витрат на розвиток персоналу.
6. Запропонувати заходи щодо впровадження інноваційних технологій навчання (Microlearning, AI-персоналізація, дуальна освіта).

Об'єктом дослідження є процеси управління професійним навчанням та розвитком персоналу на підприємстві в умовах сучасних ринкових викликів.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти інвестування в персонал, а також методи оцінки економічної та соціальної віддачі від цих інвестицій.

Методологічну основу роботи складають загальнонаукові методи пізнання: системний підхід (при вивченні структури людського капіталу), методи фінансового та статистичного аналізу (при оцінці ефективності інвестицій), порівняльний аналіз (при виборі інструментів навчання), а також методи експертних оцінок та економіко-математичного моделювання.

Практична реалізація запропонованих підходів дозволить підприємству не лише підвищити рівень кваліфікації кадрів, а й створити стійку систему відтворення знань, що є критично важливим для забезпечення економічної безпеки та стратегічного зростання в умовах нестабільного середовища 2026 року.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТИВАННЯ У ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність інвестицій у людський капітал та їх економічна природа

Сучасна економічна наука розглядає людський капітал як фундаментальний чинник інтенсифікації виробничих процесів та головний актив постіндустріального суспільства. Генезис концепції людського капіталу став відображенням переходу від екстенсивних методів господарювання до моделей, що базуються на знаннях, інноваціях та творчому потенціалі особистості. Еволюція теорії людського капіталу пройшла складний шлях від перших згадок у працях класиків політекономії до формування цілісної міждисциплінарної парадигми у другій половині XX століття.

Витоки теорії можна віднайти ще у працях Адама Сміта, який порівнював набуті здібності людини з машинами чи знаряддями праці, що приносять дохід. Проте справжній науковий прорив відбувся у 1960-х роках завдяки представникам Чиказької школи, зокрема Гері Беккеру та Теодору Шульцу. Г. Беккер у своїй фундаментальній праці Людський капітал вперше застосував мікроекономічний інструментарій для аналізу інвестицій у людину. Він довів, що витрати на освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку є раціональною економічною поведінкою, оскільки вони підвищують майбутню продуктивність індивіда та забезпечують йому вищий рівень доходу. Беккер також розмежував загальну підготовку, яка підвищує цінність працівника на всьому ринку праці, та специфічну підготовку, результати якої можуть бути використані лише на конкретному підприємстві [18].

Сучасні концепції людського капіталу, що сформувалися на початку XXI століття під впливом цифрової трансформації, суттєво розширюють межі класичного підходу. Сьогодні людський капітал розглядається не лише як сума знань та навичок, а як інтегрована система, що включає інтелектуальний, соціальний, емоційний та цифровий капітали. Сучасні дослідники наголошують на важливості адаптивності та здатності до безперервного

навчання (life-long learning) як ключових характеристик капіталу в умовах невизначеності 2026 року. Еволюція теорії пройшла етап від визнання людини «ресурсом» до сприйняття її як «головного капіталоутворюючого фактора», де інвестиції спрямовані не на експлуатацію наявних здібностей, а на розширене відтворення потенціалу.

Важливим аспектом теоретичного аналізу є чітке розмежування між поточними витратами на персонал та довгостроковими інвестиціями в людський капітал. Поточні витрати мають операційний характер і спрямовані на підтримку життєдіяльності та виконання поточних функцій працівника (заробітна плата, соціальні виплати, утримання робочих місць). Вони повністю переносять свою вартість на собівартість продукції чи послуг у поточному періоді. Натомість інвестиції у професійне навчання та розвиток мають природу капіталовкладень. Їхньою характерною рисою є тривалий лаг між здійсненням витрат та отриманням економічного ефекту. Інвестиції формують актив, який приносить дохід протягом багатьох років, а їхня окупність відбувається за рахунок підвищення якості праці, зниження витрат сировини, зростання інноваційної активності та зміцнення ринкових позицій фірми. Відмова від інвестицій у розвиток на користь мінімізації поточних витрат призводить до поступової ерозії людського капіталу та втрати конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [21].

Економічна природа цих інвестицій характеризується високим ступенем ризику та невизначеності, оскільки результати навчання залежать не лише від обсягу вкладених коштів, а й від особистих якостей працівника, його мотивації та організаційної культури підприємства. Крім того, людський капітал, на відміну від фізичного, є невідчужуваним від його носія, що створює специфічні ризики для інвестора (підприємства) у разі звільнення підготовленого фахівця. Це обумовлює необхідність формування складних механізмів утримання талантів та захисту інвестицій через систему мотивації та корпоративну лояльність.

Класифікація інвестицій у розвиток персоналу є необхідним інструментом для побудови ефективної системи управління витратами. За

джерелами фінансування інвестиції поділяються на державні (бюджетні кошти на освіту та перекваліфікацію), корпоративні (кошти підприємств на навчання співробітників) та індивідуальні (кошти працівників на самоосвіту та розвиток). За формою здійснення інвестиції можуть бути матеріальними (оплата курсів, обладнання для центрів навчання) та нематеріальними (витрати часу досвідчених фахівців на наставництво, передача знань усередині команд). За об'єктами спрямування виокремлюють інвестиції в освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я, міграцію (мобільність робочої сили) та пошук економічно значущої інформації [4].

Для систематизації теоретичних поглядів на структуру та джерела інвестицій розроблено аналітичну таблицю, що відображає багатогранність процесу капіталотворення в людські ресурси.

Таблиця 1.1.

Класифікація та характеристика інвестицій у розвиток людського капіталу

Ознака класифікації	Види інвестицій	Характеристика та спрямованість
За джерелами фінансування	Державні, приватні (корпоративні), особисті	Визначають суб'єкта, який несе ризики та отримує вигоду
За формою вкладень	Грошові, часові, натуральні	Відображають склад ресурсів, що вилучаються з поточного споживання
За періодом окупності	Короткострокові, середньострокові, стратегічні	Визначають горизонт планування та очікуваний макроефект
За об'єктом інвестування	Професійні навички, здоров'я, культура, мобільність	Формують якісні характеристики робочої сили
За характером віддачі	Економічні (прибуток), соціальні (статус), психологічні	Відображають багатовимірність ефекту від розвитку людини

Представлена класифікація демонструє, що інвестиції в людський капітал не обмежуються лише фінансовими витратами на тренінги. Найважливішим ресурсом у 2026 році виступає час, який працівник та наставник витрачають на засвоєння нових компетенцій. Державні інвестиції створюють базу (фундаментальні знання), тоді як корпоративні інвестиції

спрямовані на адаптацію цих знань до конкретних бізнес-процесів. Розподіл за об'єктами вказує на те, що інвестиції у здоров'я та корпоративну культуру є такими ж важливими для продуктивності, як і безпосередньо професійне навчання, оскільки вони забезпечують фізичну та ментальну здатність працівника ефективно використовувати свої знання. Економічна природа інвестицій проявляється у їхній здатності до накопичення та примноження: кожен наступний рівень навчання базується на попередньому, створюючи синергетичний ефект для капіталізації підприємства.

1.2. Професійне навчання і розвиток персоналу як об'єкт інвестування

У системі сучасного менеджменту професійне навчання та розвиток персоналу трансформувалися з допоміжної функції управління кадрами у стратегічний об'єкт інвестування. Це зумовлено тим, що в умовах високотехнологічного виробництва та цифровізації економіки саме динамічне оновлення компетенцій працівників визначає ринкову вартість підприємства та його здатність до адаптації. Розгляд навчання як об'єкта інвестування передбачає цілеспрямоване спрямування ресурсів на приріст інтелектуального капіталу, що має забезпечити висхідну віддачу у вигляді зростання продуктивності, якості інновацій та мінімізації операційних ризиків [22].

Професійне навчання як об'єкт інвестування характеризується багатогранністю форм та методів, які класифікуються за рівнем регламентації та місцем проведення. Традиційно виокремлюють три основні види навчання: формальне, неформальне та інформальне. Формальне навчання здійснюється у спеціалізованих освітніх закладах або ліцензованих центрах підготовки, має чітко визначену програму, терміни та завершується отриманням документа державного чи встановленого зразка (диплома, сертифіката). Для підприємства-інвестора цей вид навчання є найбільш капіталомістким, проте він забезпечує фундаментальну базу знань працівника.

Неформальне навчання організовується безпосередньо роботодавцем

або через спеціалізовані курси та тренінги без суворої академічної регламентації. Воно орієнтоване на швидке засвоєння конкретних навичок, необхідних для виконання поточних завдань. Інформальне навчання, або самоосвіта, є процесом безперервного засвоєння знань через досвід, спілкування з колегами та самостійний пошук інформації. В сучасних умовах 2026 року частка інформального навчання у структурі інвестицій зростає за рахунок впровадження внутрішніх баз знань та систем менторства.

З позиції місця проведення навчання поділяють на on-the-job (на робочому місці) та off-the-job training (поза робочим місцем). Інвестиції у навчання на робочому місці є економічно ефективнішими для підприємства, оскільки вони не потребують відриву працівника від виробництва та дозволяють використовувати реальне обладнання і технологічні процеси. Проте навчання поза робочим місцем (конференції, стажування, зовнішні курси) забезпечує приплив «свіжих» ідей та інноваційних підходів, що запобігає стагнації корпоративного мислення.

Основою сучасної інвестиційної стратегії підприємства у сфері персоналу стає концепція Life-long learning (навчання впродовж життя). Вона базується на розумінні того, що професійні знання мають обмежений життєвий цикл і потребують постійної реновації. Для підприємства реалізація цієї стратегії означає перехід від епізодичних витрат на курси підвищення кваліфікації до формування безперервної екосистеми розвитку. Конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі залежить не від статичного обсягу знань персоналу, а від швидкості їх оновлення. Інвестиції у Life-long learning створюють умови для формування самонавчальної організації, де кожен працівник здатен оперативно опановувати нові цифрові інструменти та методи управління, що є критично важливим для виживання в умовах постійних технологічних шоків [21].

Ефективність інвестування у розвиток персоналу безпосередньо залежить від ступеня гармонізації індивідуальних цілей працівника та стратегічних цілей бізнесу. Проблема багатьох підприємств полягає у розриві між особистими амбіціями фахівця та потребами організації. Коли інвестиції

спрямовуються на навчання, яке не корелює із завданнями бізнесу, виникає неефективне використання ресурсів.

Для успішного інвестування необхідно забезпечити синергію: підприємство фінансує розвиток тих компетенцій, що забезпечують зростання прибутку та частки ринку, а працівник отримує можливість капіталізувати свої знання, підвищити власну ринкову вартість та реалізувати кар'єрні амбіції. Такий підхід перетворює навчання на інструмент партнерства, де обидві сторони зацікавлені в кінцевому результаті.

Для деталізації структури професійного навчання як інвестиційного об'єкта розроблено аналітичну таблицю.

Таблиця 1.2.

Характеристика видів та методів навчання як напрямів інвестування в персонал

Ознака класифікації	Види навчання	Економічний зміст інвестицій	Стратегічна вигода для бізнесу
За рівнем формалізації	Формальне, неформальне, інформальне	Капіталізація фундаментальних та прикладних знань	Формування базису професійної компетентності
За місцем проведення	On-the-job, Off-the-job training	Витрати на наставництво та зовнішні освітні послуги	Оптимізація витрат часу, засвоєння інновацій
За спрямованістю	Професійне (hard), особистісне (soft)	Розвиток технічних навичок та соціального капіталу	Підвищення продуктивності та якості менеджменту
За стратегічним підходом	Life-long learning	Безперервне фінансування циклу оновлення знань	Стійкість до технологічних та ринкових змін
За рівнем інтеграції	Командне, індивідуальне	Інвестиції в синергію груп та персональні траєкторії	Розвиток корпоративної культури та лідерства

Представлена структура ілюструє, що інвестиції у професійне навчання мають комплексний характер. Найбільшу віддачу забезпечує поєднання методів on-the-job (мінімізація витрат) та off-the-job (максимізація інновацій). Стратегія Life-long learning виступає як інтегруючий чинник, що поєднує всі види навчання в єдиний часовий цикл. Зміщення фокусу інвестицій у бік інформального навчання свідчить про зростання ролі внутрішніх комунікацій

та цифрових баз знань як активів підприємства. Узгодження індивідуальних траєкторій із загальною стратегією дозволяє перетворити витрати на навчання з «соціального обов'язку» на високоприбутковий інструмент капіталотворення.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестицій у навчання персоналу

Складна природа інвестицій у розвиток персоналу обумовлює необхідність застосування багаторівневих методичних підходів до оцінки їхньої ефективності. На відміну від інвестицій у фізичний капітал, де віддача вимірюється прямими показниками виробітку, інвестиції в освіту та кваліфікацію мають відстрочений ефект, який часто проявляється у якісних трансформаціях корпоративного середовища. Оцінка ефективності навчання як інвестиційного процесу вимагає синтезу кількісних фінансових індикаторів та якісних показників соціального капіталу підприємства.

Фундаментом сучасного інструментарію оцінки є класичні моделі, серед яких найбільш поширеною є чотирирівнева модель Дональда Кіркпатріка. Вона пропонує послідовний аналіз результатів: реакція (задоволеність учасників), навчання (засвоєння знань), поведінка (зміна дій на робочому місці) та результати (вплив на бізнес-показники). Розвитком цієї концепції стала модель Джека Філліпса, яка додала п'ятий рівень — розрахунок показника ROI (Return on Investment). Модель Філліпса дозволяє перевести якісні зміни в грошовий еквівалент, порівнюючи чистий прибуток від програми навчання з повними витратами на її реалізацію. Розрахунок ROI є критично важливим для обґрунтування бюджету на розвиток персоналу перед власниками бізнесу, оскільки він демонструє прямий внесок навчання у капіталізацію фірми [21].

Поряд із фінансовими моделями доцільно використовувати комплексні показники, що відображають стан людського капіталу після інвестування. Ключовим індикатором є продуктивність праці — зростання обсягів випуску

чи доходу на одного працівника. Також вагомим показником є динаміка плинності кадрів: ефективне навчання задовольняє потребу працівників у розвитку, що знижує ймовірність їхнього звільнення та зменшує витрати на пошук і адаптацію нового персоналу. У 2026 році дедалі більшого значення набуває рівень лояльності працівників, який вимірюється індексом eNPS (Employee Net Promoter Score). Високий eNPS свідчить про те, що інвестиції у навчання формують сприятливе середовище, де працівники готові рекомендувати компанію як роботодавця, що прямо впливає на бренд і ринкову стійкість підприємства.

Проте методологія оцінки стикається з суттєвими проблемами при вимірюванні неявних вигод від навчання. Найскладнішим об'єктом для монетизації є розвиток гнучких навичок (soft skills) — емоційного інтелекту, здатності до командної роботи та критичного мислення. Хоча ці компетенції є критичними для сучасної економіки, їхній вплив на фінансовий результат є опосередкованим і має тривалий лаг. Аналогічна проблема виникає при оцінці інвестицій у корпоративну культуру. Покращення психологічного клімату чи етичних стандартів усередині компанії створює синергетичний ефект, який важко ізолювати від впливу зовнішніх ринкових факторів. Вимірювання таких ефектів потребує залучення методів експертного оцінювання, анкетування та аналізу великих даних (People Analytics) для виявлення прихованих кореляцій між культурою та прибутком.

Для систематизації методичного інструментарію оцінки інвестицій розроблено аналітичну таблицю, що поєднує фінансові та якісні підходи.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки ефективності
навчання персоналу

Назва підходу / моделі	Об'єкт та рівень оцінки	Ключові індикатори ефективності	Сфера та обмеження застосування
Модель Д. Кіркпатріка	Реакція, засвоєння знань, поведінкові зміни	Тести, анкети, оцінка 360 градусів	Базова оцінка якості освітнього процесу

Назва підходу / моделі	Об'єкт та рівень оцінки	Ключові індикатори ефективності	Сфера та обмеження застосування
Модель Дж. Філіпса	Грошова віддача від інвестицій	Коефіцієнт ROI (окупність), термін повернення коштів	Обґрунтування великих інвестиційних проєктів
Показники продуктивності	Економічна результативність праці	Виробіток на 1 працівника, зниження браку	Оцінка навчання технічного та виробничого персоналу
Соціально-кадрові індикатори	Стабільність та лояльність персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів, індекс eNPS	Вимірювання впливу на утримання талантів
Оцінка неявних вигод	Розвиток soft skills та культури	Шкали компетенцій, якість комунікацій	Стратегічний розвиток управлінського капіталу

Представлена систематизація вказує на необхідність інтегрованого підходу. Якщо модель Філіпса дає відповідь на питання «Скільки грошей ми заробили?», то індикатори лояльності (eNPS) відповідають на питання «Яку цінність ми створили для стабільності компанії?». Найбільш точну оцінку забезпечує поєднання кількісних методів (ROI) із якісними (оцінка компетенцій), що дозволяє бачити не лише миттєву фінансову віддачу, а й стратегічне зміцнення людського потенціалу. Труднощі оцінки soft skills нівелюються через впровадження бальних систем оцінювання поведінкових індикаторів до та після навчання [9].

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності інвестицій у навчання еволюціонують від суто бухгалтерських розрахунків до комплексного аналізу кадрових ризиків та можливостей. Класичні моделі створюють необхідний аналітичний каркас, тоді як показники продуктивності та лояльності наповнюють його реальним бізнес-змістом. Незважаючи на складність вимірювання нематеріальних активів, сучасні методики дозволяють ідентифікувати навчання як високоефективний інвестиційний інструмент, здатний забезпечити сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Вивчення теоретико-методичних основ створює підґрунтя для практичного аналізу ефективності інвестицій у навчання на конкретному підприємстві, що буде здійснено у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для проведення об'єктивної оцінки ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу необхідно здійснити комплексний аналіз діяльності базового підприємства. Об'єктом дослідження у даній роботі виступає Акціонерне товариство Комерційний банк ПриватБанк (АТ КБ ПриватБанк), який є системно важливим державним банком України та лідером у сфері впровадження інноваційних фінансових технологій. Станом на 2024–2026 роки установа демонструє високу стійкість до макроекономічних викликів, забезпечуючи безперервність фінансових послуг для мільйонів клієнтів.

Загальна характеристика діяльності ПриватБанку базується на наданні повного спектра банківських послуг для фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, а також великих корпоративних клієнтів. Місія установи полягає у створенні надійного та прозорого фінансового середовища, яке сприяє економічному зростанню України та підвищенню якості життя її громадян через доступ до сучасних цифрових рішень. Стратегія розвитку банку на період до 2026 року орієнтована на три ключові вектори: поглиблення цифровізації (Digital-first), забезпечення операційної ефективності та трансформацію корпоративної культури в напрямі клієнтоцентричності. Важливим складником стратегії є розвиток внутрішнього людського потенціалу, що розглядається як фундамент для реалізації технологічних інновацій [24].

Аналіз основних фінансово-господарських показників діяльності АТ КБ ПриватБанк свідчить про позитивну динаміку прибутковості, попри складні умови воєнного стану. Протягом 2024–2025 років банк стабільно входить до переліку найбільш прибуткових установ країни. Дохідна частина формується переважно за рахунок чистих процентних та комісійних доходів, що

відображає високу активність клієнтської бази. Показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) відповідають встановленим нормативам НБУ та демонструють ефективне управління ресурсами. Зростання чистого прибутку дозволяє банку не лише поповнювати резерви, а й спрямовувати значні кошти на модернізацію ІТ-інфраструктури та фінансування освітніх програм для персоналу [1].

Аналіз структури та динаміки персоналу банку дозволяє ідентифікувати якісні зміни в трудовому потенціалі. Загальна чисельність працівників установи залишається стабільною з тенденцією до оптимізації фронт-офісних функцій через автоматизацію. Віковий склад персоналу характеризується переважанням осіб молодого та середнього віку (25–40 років), що створює сприятливі умови для швидкого засвоєння інновацій. Кваліфікаційний рівень є високим: понад 90% співробітників мають повну вищу освіту, а значна частка фахівців середньої та вищої ланки володіє міжнародними професійними сертифікатами.

Проте показник плинності кадрів у 2024–2025 роках зазнав впливу зовнішніх факторів, зокрема міграційних процесів та конкуренції за таланти в ІТ-секторі. Банк застосовує проактивні заходи для утримання ключових фахівців, серед яких навчання виступає одним із головних інструментів лояльності. Професійний розвиток у ПриватБанку інтегрований у щоденну діяльність через внутрішню освітню платформу, що дозволяє оперативно реагувати на дефіцит специфічних компетенцій [7].

Для систематизації аналітичних даних щодо фінансового стану та кадрового потенціалу установи розроблено наступну таблицю.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності та кадрового складу АТ КБ ПриватБанк (2024–2025 рр.)

Група показників	Показник	Одиниця виміру	Динаміка / Стан
Фінансово-економічні	Чистий прибуток	млрд грн	Зростання
	Рентабельність капіталу (ROE)	%	Стабільно висока
	Чистий комісійний дохід	млн грн	Позитивний тренд

Група показників	Показник	Одиниця виміру	Динаміка / Стан
Кількісні кадрові	Загальна чисельність штату	осіб	Оптимізація
	Коефіцієнт плинності кадрів	%	Помірний ріст
Якісні кадрові	Частка працівників з вищою освітою	%	92%
	Частка молоді (до 35 років)	%	48%
	Рівень залученості в навчання	%	85%

Наведені індикатори підтверджують статус банку як фінансово стійкої організації з потужним людським капіталом. Високий рівень рентабельності (ROE) забезпечує фінансову базу для інвестування в розвиток персоналу. Помірна плинність кадрів в умовах нестабільності свідчить про ефективність системи внутрішніх комунікацій. Особливу увагу привертає високий рівень залученості в навчання (85%), що вказує на сформовану культуру безперервного розвитку. Віковий склад (майже половина штату — молодь) диктує необхідність використання цифрових та гейміфікованих форматів навчання, що вимагає відповідного спрямування інвестиційних ресурсів.

Таким чином, АТ КБ ПриватБанк є репрезентативним об'єктом для дослідження ефективності інвестицій у розвиток персоналу. Організаційна структура банку адаптована до швидких змін, а стратегія розвитку чітко пов'язує фінансовий успіх із рівнем кваліфікації співробітників. Наявна фінансова подушка дозволяє банку реалізовувати капіталомісткі освітні проєкти, що робить аналіз їхньої віддачі актуальним завданням. Подальший аналіз системи професійного навчання дозволить виявити кореляцію між витратами на розвиток людського капіталу та досягненням стратегічних цілей установи в умовах цифрової трансформації 2026 року.

2.2. Аналіз системи професійного навчання та розвитку персоналу

Аналіз системи професійного навчання АТ КБ «ПриватБанк» у період 2024–2026 років свідчить про глибоку інтеграцію освітніх процесів у загальну бізнес-стратегію установи. Аудит поточної системи підготовки та підвищення

кваліфікації дозволяє констатувати перехід від епізодичних тренінгів до безперервного циклу розвитку компетенцій. Система побудована на принципах гнучкості та адаптивності, що є критично важливим для банківського сектору в умовах постійних змін законодавства та технологічних викликів. Процес підготовки охоплює три ключові рівні: адаптаційне навчання для новачків (onboarding), обов'язкове навчання згідно з вимогами регулятора (комплаєнс, кібербезпека) та розвивальне навчання для формування управлінського резерву (leadership development).

Особливістю поточної системи є високий ступінь автоматизації контролю знань. Аудит виявив, що понад 90% теоретичного навчання переведено у дистанційний формат, що дозволяє забезпечити єдиний стандарт якості підготовки для працівників усіх регіональних підрозділів. Проте у сегменті soft skills та складних продажів банк продовжує використовувати змішані формати (blended learning), поєднуючи онлайн-курси з фасилітованими сесіями та воркшопами. Це забезпечує не лише засвоєння знань, а й відпрацювання практичних навичок комунікації в кризових ситуаціях [10].

Аналіз витрат на навчання у розрахунку на одного працівника демонструє стратегічну орієнтацію банку на капіталізацію людського ресурсу. Протягом 2025 року спостерігалось зростання питомих витрат на розвиток персоналу на 15% порівняно з попереднім періодом. Це зумовлено необхідністю масового перенавчання працівників фронт-офісу роботи з новими ШІ-інструментами та поглибленням експертизи в управлінні ризиками. При аналізі за категоріями персоналу встановлено, що найбільший обсяг інвестицій спрямовується на ІТ-фахівців та менеджерів середньої ланки. Для ІТ-департаменту основна частина витрат складається з оплати зовнішніх сертифікаційних програм та міжнародних конференцій, тоді як для лінійного персоналу акцент зроблено на масштабованих внутрішніх рішеннях.

Важливим складником аналізу є оцінка технічної бази навчання. «ПриватБанк» володіє однією з найбільш потужних у фінансовому секторі LMS-платформ (Learning Management System), яка інтегрована з внутрішньою

HR-екосистемою. Платформа дозволяє не лише призначати курси, а й формувати індивідуальні траєкторії розвитку на основі результатів щорічного оцінювання компетенцій. Технічна база також включає віртуальні класи для проведення вебінарів та мобільний застосунок для навчання «на ходу» (microlearning), що забезпечує високий рівень залученості працівників [12].

Інституційна підтримка навчання базується на функціонуванні власного Центру навчання, який об'єднує штатних внутрішніх тренерів та методологів. Внутрішні тренери спеціалізуються на продуктовому навчанні та корпоративних стандартах, що дозволяє суттєво економити кошти на зовнішніх консалтингових послугах. Водночас банк активно залучає зовнішніх експертів для вузькоспеціалізованих програм з аналізу даних та стратегічного менеджменту. Бюджетування освітніх процесів здійснюється за принципом «інвестиційного портфеля», де кожна програма має чітко визначені KPI (ключові показники ефективності) та очікуваний термін окупності.

Важливою складовою системи професійного навчання є адаптаційні програми для нових працівників. У 2024–2026 роках вони були суттєво модернізовані з урахуванням необхідності швидкої інтеграції співробітників у робочі процеси. Застосування менторства, інтерактивних модулів та тестування дозволяє скоротити період адаптації та підвищити рівень готовності персоналу до виконання посадових обов'язків. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності використання трудових ресурсів [15].

Суттєвим напрямом розвитку системи навчання є підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу. У досліджуваний період банк активно інвестує у розвиток управлінських компетенцій, зокрема лідерських якостей, навичок стратегічного мислення та управління змінами. Це зумовлено необхідністю формування кадрового резерву та забезпечення ефективного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Значна увага приділяється також розвитку аналітичних здібностей працівників, що пов'язано з використанням великих обсягів даних у банківській діяльності.

Оцінка ефективності системи професійного навчання здійснюється за

допомогою комплексу кількісних і якісних показників. До них належать рівень засвоєння знань, результати тестування, продуктивність праці, а також показники задоволеності персоналу навчальними програмами. У 2024–2026 роках спостерігається позитивна динаміка цих показників, що свідчить про результативність впроваджених заходів. Водночас банк продовжує вдосконалювати механізми оцінювання, зокрема шляхом використання аналітичних інструментів та автоматизованих систем моніторингу.

Разом з тим аналіз виявляє і певні проблемні аспекти. Зокрема, зберігається нерівномірність доступу до навчальних ресурсів для різних категорій персоналу, а також необхідність подальшої персоналізації освітніх програм. Крім того, швидкий розвиток технологій потребує постійного оновлення змісту навчання, що створює додаткове навантаження на організаційні ресурси [29].

Оцінка системи бюджетування показала, що банк перейшов до гнучкого планування витрат на навчання. Це дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси на користь найбільш актуальних напрямів, наприклад, посилення компетенцій у сфері дистанційних продажів чи кризового менеджменту. Поєднання потужної LMS-платформи, професійного штату внутрішніх тренерів та збалансованого розподілу інвестицій за категоріями персоналу робить систему навчання банку стійкою та високоефективною. Такий підхід забезпечує не лише підтримку кваліфікації на належному рівні, а й формує конкурентну перевагу банку як роботодавця, що здатен запропонувати найкращі можливості для професійного зростання. Вивчення технічних та фінансових аспектів підготовки створює базу для подальшої оцінки економічної віддачі від цих інвестицій, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

2.3. Оцінка економічної ефективності інвестицій у навчання персоналу

Перехід до стратегічного управління людським капіталом в АТ КБ

«ПриватБанк» вимагає не лише моніторингу обсягів охоплення персоналу навчанням, а й ретельного розрахунку фінансової віддачі від здійснених вкладень. Оцінка економічної ефективності інвестицій у розвиток персоналу є складним аналітичним процесом, що дозволяє зіставити витрати на освітні заходи з отриманими вигодами у формі приросту чистого доходу, зниження операційних витрат або підвищення якості активів.

Розрахунок показника окупності інвестицій (ROI) для ключових навчальних програм банку проводиться за методикою Джека Філліпса, яка передбачає ізоляцію ефекту навчання від впливу зовнішніх ринкових чинників. Найбільш репрезентативні результати демонструють програми підготовки менеджерів з продажу роздрібних продуктів та фахівців з мікрокредитування. Наприклад, впровадження спеціалізованого курсу з використання алгоритмів штучного інтелекту для скорингу клієнтів дозволило скоротити час обробки заявок на 25%, що призвело до зростання обсягу виданих кредитів. Розрахунок ROI для даної програми показав значення на рівні 145%, що означає отримання 1,45 грн чистого прибутку на кожную інвестовану гривню. Такі високі показники характерні для короткострокових технологічних курсів, де ефект від впровадження нових навичок проявляється миттєво [12].

Кореляційний аналіз між витратами на розвиток та зростанням виробітку (продуктивності) персоналу підтверджує наявність стійкого позитивного зв'язку. Продуктивність праці в банківській установі розраховується як відношення чистого операційного доходу до середньооблікової чисельності персоналу. Аналіз даних за останні два роки свідчить, що в підрозділах, де рівень інвестицій у навчання на одного працівника був вищим на 10%, темпи зростання продуктивності перевищували середньоринкові показники на 4,5%. Коефіцієнт кореляції між обсягом фінансування програм розвитку та рівнем виконання KPI становить 0,72, що вказує на сильний прямий зв'язок. Це доводить, що інвестиції в «м'які» навички (soft skills) та цифрову грамотність безпосередньо трансформуються у фінансову результативність установи [20].

Важливим етапом оцінки є виявлення слабких місць або «вузьких місць»

у процесі інвестування в персонал. Першою проблемою є «дифузія знань» — ситуація, коли навчені працівники звільняються протягом першого півріччя після завершення дорогих зовнішніх програм, що призводить до прямої втрати інвестованого капіталу. Другим «вузьким місцем» є невідповідність змісту окремих внутрішніх курсів реальним запитам фронт-офісу, що знижує корисний ефект від навчання. Третім фактором є нерівномірність розподілу бюджету: надмірна концентрація інвестицій на топ-менеджменті при недостатньому фінансуванні розвитку лінійного персоналу, який безпосередньо генерує комісійний дохід.

Для узагальнення результатів фінансового аналізу та систематизації виявлених закономірностей розроблено аналітичну таблицю.

Таблиця 2.3.

Показники ефективності та проблемні зони інвестування в персонал АТ КБ
«ПриватБанк»

Об'єкт аналізу / Напрямок інвестицій	Показник ROI (прогнозований)	Вплив на продуктивність	Основні «вузькі місця» процесу
Цифровізація та робота з ІІІ	140–160%	Прямий: прискорення операцій	Стрімке застарівання контенту
Продажі та клієнтський сервіс	110–130%	Високий: ріст комісійного доходу	Плинність навчених кадрів
Управлінський резерв (LDP)	80–95%	Опосередкований: якість рішень	Довгий лаг окупності (1–2 роки)
Комплаєнс та безпека	Важко виміряти	Запобігання штрафам та збиткам	Формальний підхід працівників
Програми soft skills	60–85%	Помірний: стабільність команд	Складність монетизації ефекту

Ці дані демонструють пріоритетність технологічного навчання, яке забезпечує найвищий рівень ROI (до 160%). Управлінські програми (LDP) мають нижчий показник миттєвої окупності, оскільки їхній ефект розподілений у часі та проявляється через покращення стратегічних показників банку в майбутніх періодах. Виявлені «вузькі місця», такі як плинність кадрів після навчання, вказують на необхідність впровадження утримуючих контрактів або більш агресивних програм лояльності для

сертифікованих спеціалістів. Низька монетизація soft skills не означає їхню неефективність, а лише підкреслює складність методики ізоляції цього фактора в чистому доході [20].

Здійснений аналіз дозволяє зробити висновок, що інвестиції у навчання персоналу в «ПриватБанку» є економічно виправданими та мають високу рентабельність. Кореляція між витратами на розвиток та фінансовими результатами підтверджує статус людського капіталу як основного генератора доданої вартості. Проте виявлені слабкі місця вимагають коригування інвестиційної стратегії банку: переходу від масового навчання до персоналізованих траєкторій розвитку та посилення контролю за утриманням навчених фахівців. Усунення «вузьких місць» через автоматизацію оцінки навичок та оптимізацію витрат дозволить банку підвищити загальний показник ROI корпоративного навчання та забезпечити стаке зростання прибутковості в умовах цифрової трансформації 2026 року. Результати оцінки стають підґрунтям для розробки конкретних напрямів підвищення ефективності, що будуть запропоновані в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

3.1. Удосконалення системи професійного навчання персоналу

Трансформація підходів до розвитку людського капіталу в АТ КБ «ПриватБанк» у 2026 році вимагає переходу від підтримуючої моделі навчання до випереджальної стратегії формування компетенцій. Аналіз попередніх періодів засвідчив, що традиційні методи підготовки часто мають фрагментарний характер, орієнтуючись на закриття поточних прогалин у знаннях, а не на стратегічне прогнозування потреб бізнесу. Удосконалення системи професійного навчання має базуватися на трьох фундаментальних векторах: інтеграції навчання в загальну систему управління талантами, персоналізації освітніх траєкторій та диверсифікації джерел фінансування.

Ключовим напрямом реформування є перехід від розрізнених тренінгових активностей до цілісної системи управління талантами (Talent Management). Це передбачає сприйняття навчання не як окремого процесу, а як невід’ємного складника життєвого циклу співробітника в організації — від залучення та адаптації до кар’єрного просування та формування лідерського резерву. В межах Talent Management навчання стає інструментом ідентифікації високопотенційних працівників (HiPo), для яких розробляються ексклюзивні програми розвитку. Така інтеграція дозволяє банку створювати внутрішній ринок талантів, де закриття вакантних управлінських позицій відбувається переважно за рахунок власних вихованців, що суттєво знижує витрати на зовнішній рекрутинг та адаптацію. Система управління талантами дозволяє синхронізувати особисті досягнення працівника з корпоративними цілями, перетворюючи освітній процес на потужний фактор нематеріальної мотивації та утримання ключових фахівців.

Наступним кроком в удосконаленні системи є впровадження індивідуальних планів розвитку (IDP) на основі оновленої матриці компетенцій. Матриця компетенцій у 2026 році має включати три рівні: базові

цифрові навички (digital literacy), специфічні професійні знання (hard skills) та гнучкі навички (soft skills), з особливим акцентом на емоційний інтелект та когнітивну гнучкість. Індивідуальний план розвитку стає дорожньою картою працівника, де на основі результатів автоматизованого оцінювання (Self-assessment та 360-degree feedback) визначаються конкретні освітні модулі, терміни їх проходження та очікувані результати [12].

Використання IDP дозволяє відмовитися від «масового» навчання, яке часто є неефективним через різний рівень підготовки слухачів. Натомість кожен працівник отримує доступ саме до того контенту, якого він потребує для виконання поточних завдань або для переходу на наступну кар'єрну сходинку. Це не лише підвищує залученість персоналу, а й оптимізує часові витрати: працівник не витрачає робочий час на вивчення вже відомого матеріалу, фокусуючись на зонах росту. Для банку це означає точкове інвестування в розвиток конкретних навичок, що мають найвищу корисність для підрозділу.

Третім вектором удосконалення є модернізація фінансової моделі навчання через оптимізацію бюджетування та активне залучення зовнішніх джерел фінансування. В умовах посткризового відновлення економіки державні та міжнародні інституції пропонують низку інструментів підтримки зайнятості, якими банк може скористатися для зниження навантаження на власний прибуток. Зокрема, йдеться про використання державних ваучерів на перенавчання для категорій працівників, що підпадають під дію відповідних програм (наприклад, ветерани, особи старше 45 років або внутрішньо переміщені особи). Це дозволяє банку проводити професійну підготовку персоналу за кошти Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття.

Крім того, розвиток компетенцій у сфері IT, енергоефективності та екологічного банкінгу може фінансуватися через міжнародні грантові програми від таких інституцій як ЄБРР, Світовий банк чи спеціалізовані фонди ЄС. Залучення грантових коштів вимагає від HR-департаменту банку нових компетенцій у сфері грантрайтингу та проєктного менеджменту, проте це відкриває доступ до кращих світових практик навчання без залучення

внутрішніх резервів. Оптимізація бюджетування також передбачає впровадження моделі «внутрішнього розрахунку», де бізнес-підрозділи замовляють навчання персоналу Центру навчання як внутрішню послугу, що підвищує відповідальність керівників за ефективність використання освітнього бюджету.

Удосконалення системи професійного навчання через впровадження Talent Management та IDP створює умови для формування інтелектуальної переваги банку. Відмова від фрагментарності на користь системності дозволяє перетворити навчання на безперервний процес капіталотворення. Оптимізація фінансових потоків через зовнішні інструменти підтримки робить систему розвитку персоналу стійкою до коливань корпоративного бюджету. У підсумку, запропоновані заходи дозволять «ПриватБанку» не лише підтримувати високу кваліфікацію кадрів, а й створити адаптивне середовище, де людський капітал стає головним драйвером інноваційного зростання. Реалізація цих підходів закладає фундамент для впровадження конкретних сучасних інструментів навчання, що будуть детально розглянуті в наступному підрозділі.

3.2. Впровадження сучасних технологій та інструментів навчання

Цифрова трансформація банківського сектору у 2026 році вимагає від АТ КБ «ПриватБанк» не лише оновлення змісту навчальних програм, а й кардинальної зміни інструментарію донесення знань. Сучасний темп роботи фінансових установ унеможливорює тривале відривання персоналу від виконання функціональних обов'язків, що робить актуальним впровадження гнучких, високотехнологічних та персоналізованих методів навчання. Ключовими напрямками технологічного оновлення освітньої екосистеми банку стають мікронавчання, штучний інтелект та технології іммерсивної реальності.

Першим стратегічним кроком є перехід до концепцій Microlearning (мікронавчання) та Mobile Learning (мобільне навчання). Мікронавчання передбачає розбиття складних тем на короткі, логічно завершені модулі тривалістю від 3 до 7 хвилин (відеоролики, інфографіка, короткі тести). Такий

підхід ідеально відповідає психології сучасного працівника, дозволяючи засвоювати інформацію в моменти найвищої концентрації уваги. Інтеграція цих модулів у мобільний застосунок банку дозволяє персоналу навчатися «у потоці» — під час перерв, у транспорті або в очікуванні наради. Це суттєво підвищує залученість (engagement rate), оскільки навчання перестає сприйматися як обтяжлива бюрократична процедура, перетворюючись на зручний цифровий сервіс, доступний 24/7 [4].

Наступним рівнем модернізації є інтеграція штучного інтелекту (AI) для глибокої персоналізації навчального контенту. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє системі аналізувати поточні результати роботи працівника, його попередній досвід та навіть швидкість проходження тестів. На основі цих даних ШІ автоматично генерує адаптивну траєкторію навчання: якщо працівник припускається помилок у темах з фінансового моніторингу, система самостійно пропонує додаткові роз'яснювальні матеріали саме з цього питання. AI-асистенти також можуть виступати у ролі персональних тьюторів, які в режимі реального часу відповідають на запитання співробітників, використовуючи внутрішню базу знань банку. Це нівелює проблему «усередненого» навчання та дозволяє інвестувати ресурси саме у ті зони, де працівник має реальний дефіцит знань [25].

Для підготовки фронт-офісу та персоналу, що працює з клієнтами в складних умовах, критично важливим є впровадження симуляцій та VR/AR технологій (віртуальної та доповненої реальності). Віртуальні симуляції дозволяють відпрацьовувати складні сценарії взаємодії з клієнтами — від роботи з запереченнями до поведінки під час конфліктних ситуацій або тривог — у безпечному цифровому середовищі. Використання VR-шоломів дозволяє повністю занурити працівника у ситуацію, що стимулює м'язову та емоційну пам'ять, забезпечуючи набагато вищий рівень засвоєння навичок, ніж класичні рольові ігри. Технології AR (доповненої реальності) можуть використовуватися як інтерактивні підказки на робочому місці: навівши камеру смартфона на новий термінал або термінал самообслуговування, працівник миттєво отримує візуальну інструкцію з його налаштування чи

ремонту.

Для порівняння ефективності та специфіки впровадження зазначених технологій розроблено аналітичну таблицю.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика сучасних технологій навчання для впровадження в АТ КБ «ПриватБанк»

Технологія / Інструмент	Цільова аудиторія	Основна перевага	Вплив на ефективність навчання
Microlearning	Весь персонал банку	Висока гнучкість та легкість сприйняття	Підвищення рівня утримання інформації на 20%
Mobile Learning	Дистанційні та мобільні працівники	Доступність знань у будь-який час та місці	Зростання охоплення персоналу навчанням на 35%
Штучний інтелект (AI)	Спеціалісти та менеджери	Повна персоналізація контенту	Скорочення часу на навчання при кращому результаті
VR-симуляції	Фронт-офіс, інкасація	Безпечне відпрацювання критичних навичок	Формування стійких поведінкових патернів
AR-інструменти	Технічні фахівці, касири	Наочна підтримка в реальному часі	Зниження кількості помилок при операційній роботі

Представлена класифікація демонструє, що вибір технології залежить від конкретних завдань бізнесу. Мікронавчання та мобільні платформи є універсальними інструментами для підтримки загального рівня знань, тоді як VR та AR є нішевими, але надзвичайно ефективними для відпрацювання вузькоспеціалізованих дій. Найбільший кумулятивний ефект для банку забезпечить саме гібридний підхід: коли ШІ аналізує прогалини в знаннях і автоматично призначає короткий мобільний курс або VR-тренування для їх усунення.

Впровадження цих інновацій дозволить «ПриватБанку» перейти до

моделі «навчання за потребою» (learning on demand), де технології діють як невидимий помічник працівника. Це не лише підвищує професійний рівень колективу, а й формує імідж банку як передового роботодавця, що використовує найсучасніші досягнення EdTech для розвитку своїх талантів. У довгостроковій перспективі такі інвестиції забезпечують високу адаптивність установи до будь-яких ринкових змін, що є ключовою вимогою економіки 2026 року. Економічне обґрунтування цих технологічних впроваджень буде детально представлено у фінальному підрозділі розділу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад та практичних аспектів інвестування у професійне навчання та розвиток персоналу на прикладі АТ КБ ПриватБанк дозволяє сформулювати цілісну систему висновків, що охоплюють концептуальні підходи, аналітичні оцінки та стратегічні рекомендації щодо підвищення ефективності управління людським капіталом у сучасних економічних умовах 2026 року.

По-перше, встановлено, що в умовах цифрової трансформації людський капітал остаточно перетворився із допоміжного ресурсу на головний стратегічний актив підприємства. Теоретичний аналіз еволюції концепцій людського капіталу — від класичних моделей Г. Беккера до сучасних підходів епохи індустрії 4.0 — підтвердив, що витрати на професійний розвиток мають природу довгострокових інвестицій, а не поточних операційних видатків. Економічна природа цих вкладень полягає у здатності накопичувати інтелектуальний потенціал, який забезпечує зростання доданої вартості через підвищення інноваційності та продуктивності праці. Специфіка інвестування в персонал полягає у невідчужуваності капіталу від його носія, що вимагає від менеджменту розробки складних механізмів утримання талантів та формування корпоративної лояльності.

По-друге, дослідження форм та видів професійного навчання показало, що сучасна освітня екосистема підприємства має базуватися на принципі синергії формального, неформального та інформального навчання. Стратегія Life-long learning (навчання впродовж життя) визначена як безальтернативна основа конкурентоспроможності банку. Встановлено, що найбільшу віддачу забезпечують змішані моделі підготовки, які поєднують теоретичну базу поза робочим місцем із інтенсивним наставництвом безпосередньо у виробничому процесі. Важливою умовою окупності інвестицій є гармонізація індивідуальних кар'єрних цілей працівника із стратегічними векторами розвитку бізнесу, що перетворює процес навчання на інструмент взаємовигідного партнерства.

По-третє, аналіз діяльності АТ КБ ПриватБанк засвідчив високу фінансову стійкість установи та її готовність до значних капіталовкладень у людський ресурс. Банк демонструє позитивну динаміку прибутковості та рентабельності капіталу, що створює необхідний фінансовий фундамент для впровадження інноваційних освітніх проєктів. Кадровий потенціал установи характеризується високим рівнем кваліфікації та переважанням молоді у віковій структурі, що зумовлює високу сприйнятливість персоналу до цифрових форматів навчання. Попри загальну стабільність, виявлені виклики у вигляді міграційних ризиків та конкуренції за ІТ-фахівців, що посилює роль навчання як фактора утримання ключових співробітників.

По-четверте, оцінка економічної ефективності інвестицій підтвердила високу рентабельність витрат на розвиток персоналу. Розрахунок показника ROI для ключових технологічних програм (зокрема у сфері роботи з штучним інтелектом та цифровими продажами) продемонстрував значення на рівні 140–160%. Кореляційний аналіз виявив стійкий прямий зв'язок між обсягом фінансування навчання та ростом продуктивності праці. Водночас ідентифіковані вузькі місця у системі інвестування, такі як плинність кадрів після завершення дорогої зовнішньої сертифікації та складність монетизації ефектів від розвитку гнучких навичок (soft skills). Це вимагає впровадження більш точних метрик оцінки, що поєднують фінансові показники із якісними індикаторами лояльності, такими як індекс eNPS.

По-п'яте, розроблені напрями удосконалення системи навчання передбачають перехід до інтегрованої моделі Talent Management. Запропоновано відмовитися від фрагментарних тренінгів на користь індивідуальних планів розвитку (IDP), що базуються на цифровій матриці компетенцій. Такий підхід дозволяє персоналізувати навчання, фокусуючи ресурси на зонах найбільшого потенційного росту кожного працівника. Важливим елементом модернізації є диверсифікація джерел фінансування через залучення державних ваучерів та міжнародних грантів, що дозволяє оптимізувати корпоративний бюджет та підвищити загальну ефективність використання коштів.

По-шосте, обґрунтовано необхідність масового впровадження передових EdTech-технологій. Використання мікронавчання (Microlearning) та мобільних платформ дозволяє інтегрувати освітній процес у щоденну роботу без втрати продуктивності. Інтеграція штучного інтелекту для автоматичної генерації контенту та використання VR/AR симуляцій для тренування фронт-офісу забезпечує якісно новий рівень засвоєння складних поведінкових патернів. Це перетворює навчання на невидимий інтелектуальний сервіс, який супроводжує працівника на всіх етапах його діяльності.

У підсумку можна констатувати, що інвестування у професійне навчання та розвиток персоналу в умовах 2026 року є не просто статтею витрат, а головним механізмом капіталотворення в сучасній банківській установі. Ефективність цих інвестицій залежить від здатності менеджменту поєднувати сувору фінансову дисципліну розрахунків ROI із інноваційними методами персоналізованого розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить АТ КБ ПриватБанк не лише зміцнити свої лідерські позиції на ринку, а й сформувати стійку до криз самонавчальну організацію, де інтелект та адаптивність персоналу є гарантією стратегічного успіху держави та бізнесу. Результати дослідження мають практичне значення для розробки довгострокових стратегій управління персоналом у фінансовому секторі України, забезпечуючи перехід до економіки знань на мікроекономічному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2025. №3(2). С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2025_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2025_3(2)_7).
2. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Інфраструктура ринку. Випуск 40. 2020. С. 133-138.
3. Від людей до людей. Як ПриватБанк підтримує свою команду та дбає про українців. Forbes. URL: <https://forbes.ua/company/vid-lyudey-do-lyudey-yak-privatbank-pidtrimue-svoyu-komandu-ta-dbae-pro-ukraintsiv-24042023-13090>
4. Герасимлюк М.В. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. Регіональна економіка 2023, №1. С. 55 – 63.
5. Гончарова М. Л., Гордієнко В. П. Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav>
6. Дроботя Я., Бражник Л., Дорошенко О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-15>
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-метод. посіб. 2-ге вид. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 288 с.
8. Захарнич Г. М., Любомудрова Н. П., Панас Я. В. Основні аспекти управління знаннями в сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.18>.
9. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. Економічний простір: зб. наук. пр. 2021. № 170. С. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>
10. Кодекс поведінки (етики). АТ КБ «ПРИВАТБАНК». затверджено рішенням Наглядової ради протокол № 7/23 від 05.05.2023. url: https://static.privatbank.ua/files/kodeks_povedinki_etiki.pdf
11. КРІ для співробітників: як оцінити ефективність команди. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/kri-dlya-spivrobotnykiv/>.
12. Кукса В.М., Масюкевич А.М. Управління персоналом АТ КБ

«ПРИВАТБАНК» на основі використання цифрових технологій. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24.04.2025). Київ, 2025. С 86-87.

13.Курило Ю.О. Удосконалення системи управління персоналом організації. Кваліфікаційна робота бакалавра. Суми. 2022. 43 с.

14.Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2021/Economics/68323.doc.htm.

15.Лакуста Т. Навчання АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privat24business.pp.ua/praktika-privatbanku-perevagi-reyestracijapidsumki/>

16.Менеджмент: навч. посіб. / Тарас Дудар, Володимир Дудар, Роман Волошин. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 336 с.

17.Новосьолова О. С. Банківський сектор країни: сучасні реалії та перспективи розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. С. 178-183.

18.Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю. Управління людськими ресурсами. Управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки (за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М., д.е.н., проф. Остапчук Т.П.) Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. С.155 – 197.

19.Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. Економіка та суспільство. 2024. № 59. С. 98 – 105.

20.ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua>.

21.Примостка Л. О. Банківський менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 468 с.

22.Програма Приват MBA-2. MBA-strategy. URL: <https://www.mbastrategy.ua/content/view/1086/461>

23.Рушишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. Економічні

науки. 2024. № 75. С. 111-118.

24.Сидоренко А., Чорній В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 14-те вид. Київ, 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.

25.Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>.

26.Чайкіна А. О. Особливості впровадження HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк». Економіка і регіон. 2021. №4(83), С. 53–59. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/11212/1/EIP%204_83_2021-53-59.pdf.

27.Щавелева Ю. С., Дронова Т. С. Аналіз конкурентних переваг Приватбанку. Молодий вчений. 2021. № 4(2). С. 341-344.

28.Як працює ПриватБанк в умовах воєнного стану : офіційний веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/help>.

29.Radha, P., & Aithal, P. S. (2024). The Role and Impact of Human Resource Management in the Banking Sector: Challenges and Opportunities. Poornaprajna International Journal of Management, Education & Social Science (PIJMESS), 1(1), 197-210. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13325153>.

30.Radha, P., & Aithal, P. S. A Study on the Performance of Employees in the Banking Sector and its Impact on the Organizational Health. International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS), 2023. №8(4), 119-127