

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.143>

УДК336.71 : 005 : 339.5 : 005.591.6

М. М. Кудінова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1525-8464>

І. С. Жаботенко,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1629-9404>

Ельвін Етібар огли Гараєв,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1296-1904>

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*M. Kudinova,
Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Marketing, Management, and Entrepreneurship,
V. N. Karazin Kharkiv National University*

*I. Zhabotenko,
Second (Master's) Level Higher Education Student, Educational Program
“Management of Foreign Economic Activity,”
V. N. Karazin Kharkiv National University*

*E. Garaev,
Second (master's) level higher education student, educational program
“Management of Foreign Economic Activity,”
V.N. Karazin Kharkiv National University*

INNOVATIVE APPROACHES TO IMPROVING THE MANAGEMENT OF BANKING INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF EXPANDING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

У статті досліджено інноваційні підходи до вдосконалення менеджменту банківських установ в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Актуальність теми зумовлена посиленням глобалізаційних процесів, цифровізацією фінансового сектору та зростанням ролі міжнародних фінансових операцій у діяльності українських банків.

У роботі розкрито сутність банківського менеджменту як комплексної системи управління фінансовими, організаційними, кадровими та інформаційними процесами. Узагальнено класифікацію інновацій у банківській сфері за такими напрямками, як технологічні, продуктові, організаційні та HR-інновації. Особливу увагу приділено цифровій трансформації банків, розвитку фінтех-індустрії, онлайн-банкінгу, мобільних платежів та віртуальних фінансових активів.

Зроблено висновок, що інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності банківських установ, забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності та формуванні сучасної моделі банківського менеджменту.

The article explores innovative approaches to improving the management of banking institutions in the context of the expansion of foreign economic activity. The problem statement is related to the urgent need for adaptation of the banking system to modern challenges of the global financial environment, including digital transformation, increasing international competition, and rising requirements for the speed, transparency, and security of international transactions. It is substantiated that traditional management methods no longer ensure a sufficient level of efficiency under conditions of dynamic change, which determines the necessity of implementing innovative managerial solutions.

The essence of banking management is revealed as a comprehensive system of managing financial, organizational, personnel, and information processes with regard to the specifics of foreign economic activity. The classification of innovations in the banking sector is analyzed, including technological, product, organizational, and HR innovations. The influence of digitalization, fintech development, online banking, cashless payments, and digital assets on the transformation of modern banking management models is examined.

Special attention is paid to innovations in human resource management of banking institutions, particularly in the field of foreign economic activity. The expediency of using the Key Performance Indicators (KPI) system as a tool for evaluating employee performance, motivation, and achievement of strategic and tactical goals of foreign economic activity is substantiated. The importance of digitalization of HR processes, automated HRM systems, distance learning, and the development of digital, managerial, and intercultural competencies of personnel is determined.

The role of professional development of employees as a key condition for successful adaptation to innovations is studied. The necessity of applying a comprehensive approach to professional development that combines economic, sociological, psychological, and organizational components is justified. It is concluded that the implementation of innovations in banking management contributes to improving management efficiency, optimizing internal processes, increasing staff productivity, enhancing the quality of banking services, and strengthening the competitive positions of banks in international financial markets.

Ключові слова: *цифровізація, банківська сфера, інновації, вплив ЗЕД, адаптація працівників до інновацій, банківський менеджмент, управління персоналом.*

Keywords: *digitalization, banking sector, innovations, impact of foreign economic activity, employees' adaptation to innovations, banking management, personnel management.*

Постановка проблеми. Розвиток банківських установ сьогодні безпосередньо залежить від здатності швидко адаптуватися до змін у глобальному фінансовому середовищі. Особливо це помітно у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де банки стикаються з високими вимогами до швидкості обробки міжнародних операцій, прозорості, безпеки та відповідності міжнародним стандартам. Проблема полягає в тому, що традиційні методи управління вже не забезпечують необхідного рівня ефективності в умовах цифровізації та зростання ролі міжнародних ринків. Це створює суттєву потребу у впровадженні інноваційних управлінських рішень, які б дозволили банкам не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити якість обслуговування клієнтів, що здійснюють зовнішньоекономічні операції.

Таким чином, проблема має комплексний характер: з одного боку, банки повинні модернізувати власні управлінські моделі, а з іншого –

забезпечити відповідність міжнародним вимогам і конкурентоспроможність на світових ринках. Це робить дану тему безпосередньо пов'язаною з важливими науковими завданнями, зокрема з вивченням ефективних інструментів цифрової трансформації, моделей інноваційного менеджменту, систем ризик-менеджменту та організаційних змін у банківській сфері. З практичної точки зору вирішення цієї проблеми є критично важливим для українських банків, адже без сучасних інноваційних підходів вони не зможуть забезпечити належну якість міжнародних операцій і розширити свою участь у зовнішньоекономічній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади банківського менеджменту, його функції та сучасні підходи до управління викладені у навчальному посібнику В. Зянька, І. Спіфанової, Н. Коваль та Л. Ткачука [1]. Питання цифровізації та діджиталізації банківської системи України досліджуються у працях О. Бунди та Т. Воробей [2], а також Р. Мірошника й І. Кухти [7], які акцентують увагу на ролі цифрових технологій у трансформації банківських процесів.

Інноваційні підходи до оцінювання персоналу банківських установ розглядають О. Герасименко та В. Бровченко [3]. Проблеми мотивації персоналу в умовах зовнішньоекономічної діяльності досліджені Ю. Ковальчуком та І. Гонtareвою [4]. Інноваційні методи управління персоналом аналізує Л. Кустріч [5], а питання адаптації працівників до змін – І. Панченко, Ю. Микитюк та О. Кирилюк [8].

Особливу увагу системі КРІ у зовнішньоекономічній діяльності приділяють Н. Петришин та Т. Яремчук [9]. Тенденції розвитку банківських інновацій в Україні досліджують Н. Матвійчук і С. Теслюк [6], а адаптацію банківської системи до умов воєнного стану – В. Подплетній [10]. Моделі інноваційного управління та талант-менеджмент у банківських установах розглядаються в роботах О. Седашової, Т. Пархомчук [11], А. Холодницької та В. Шкалаберди [12].

Водночас, попри значну кількість наукових напрацювань, питання комплексного впливу інновацій на управління персоналом банківських установ у контексті зовнішньоекономічної діяльності залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення теоретичних положень та сучасних наукових підходів до інноваційного розвитку менеджменту банківських установ в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності, а також дослідження впливу цифровізації, фінтех-інновацій та HR-інструментів на підвищення ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності банків на міжнародних фінансових ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання банківського менеджменту в Україні й досі залишаються недостатньо систематизованими та глибоко опрацьованими. На практиці це проявляється в тому, що кожен керівник банку фактично вибудовує систему управління, спираючись переважно на власний управлінський досвід та індивідуальне бачення організації роботи, а не на єдині національні управлінські стандарти чи усталені ринкові традиції. Така ситуація значною мірою зумовлена тим, що в українському суспільстві процес формування стабільних ринкових цінностей і управлінських орієнтирів досі триває. Це, своєю чергою, ускладнює побудову ефективних моделей управління банками, особливо в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що розвиток банківського менеджменту в Україні ускладнюється нестабільністю економічного середовища, частими змінами законодавства, коливанням фінансових ринків та впливом зовнішніх факторів. Банки фактично перебувають у центрі складних і часто суперечливих процесів, що змушує керівництво постійно адаптувати стратегію управління, переглядати підходи до розподілу ресурсів і мінімізувати ризики [1, с. 31].

У таких умовах особливої актуальності набуває необхідність модернізації банківського менеджменту. Йдеться не лише про вдосконалення організаційних структур, але й про запровадження сучасних інформаційних систем, формування єдиного інформаційно-аналітичного простору банку, розвиток горизонтальних зв'язків між підрозділами. Саме відсутність належної координації між структурними одиницями, нестача якісної управлінської інформації та орієнтація виключно на короткострокові фінансові результати призводять до неузгоджених та недостатньо ефективних управлінських рішень [7].

У цьому контексті доцільно детальніше розглянути сам термін банківського менеджменту та його зміст. У загальному розумінні банківський менеджмент є системою управління діяльністю банківської установи, яка охоплює сукупність методів, принципів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільної, прибуткової та безпечної роботи банку. Він поєднує в собі фінансові, організаційні, економічні та соціальні аспекти управління, що дозволяє комплексно впливати на всі напрями діяльності банку.

Банківський менеджмент не обмежується лише управлінням фінансовими потоками або контролем за результатами діяльності. Його основне призначення полягає у формуванні стратегії розвитку банку, організації ефективної роботи структурних підрозділів, управлінні персоналом, ризиками, ресурсами та інформаційними потоками. У сучасних умовах він також тісно пов'язаний із процесами цифровізації, впровадження інновацій та адаптації банківських установ до змін зовнішнього середовища [1, с. 5]. Впровадження інновацій у роботу банку допоможе не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й змінити саму логіку управління – від орієнтації на контроль та дотримання формальних процедур до управління за результатами, клієнтоорієнтованості та проактивного реагування на зміни ринку, тому слід дослідити класифікацію інновацій. Вони охоплюють різні напрями діяльності банку та можуть бути систематизовані за кількома

основними групами, зокрема як технологічні, продуктові, організаційні та HR-інновації. Детальна характеристика класифікації інновацій надана у таблиці 1.

Таблиця 1. Класифікація інновацій у банківській справі

Вид інновацій	Зміст та характеристика	Приклади реалізації в банках
Технологічні інновації	Пов'язані з упровадженням сучасних ІТ-рішень, автоматизацією банківських процесів, використанням цифрових платформ	Онлайн-банкінг, мобільні додатки, Big Data, блокчейн, системи кібербезпеки
Продуктові інновації	Спрямовані на створення нових або вдосконалення існуючих банківських продуктів та послуг	Цифрові кредити й депозити, мобільні платежі, інвестиційні та страхові продукти
Організаційні інновації	Охоплюють зміни в структурі управління, перерозподіл функцій, упровадження нових моделей організації праці	Agile-команди, проєктне управління, цифровий документообіг, розвиток горизонтальних зв'язків
HR-інновації	Пов'язані з управлінням персоналом, розвитком компетенцій і мотивацією працівників	Цифрові HR-платформи, автоматизоване оцінювання персоналу, КРІ нового покоління, дистанційне навчання

Джерело: сформовано на основі [7; 11; 3].

Проведена класифікація інновацій у банківській справі дозволяє перейти до аналізу сучасних трансформаційних процесів, які відбуваються в банківському секторі України під впливом активного розвитку інформаційних технологій та впровадження цифрових інновацій. Останніми роками ІТ-галузь в Україні демонструє високі темпи зростання, а її продукти дедалі частіше виходять на міжнародний рівень. Одним із найбільш яскравих прикладів таких змін став формат «банку у смартфоні», який суттєво змінив уявлення про доступність фінансових послуг та способи взаємодії клієнтів із банками. Сьогодні значна частина банківських операцій здійснюється саме через цифрові канали, що є свідченням глибоких змін у самій моделі банківського менеджменту [7;11].

В умовах воєнного стану цифровізація банківської системи набула ще більшого значення, оскільки забезпечила безперервність надання фінансових послуг навіть за обмеженого фізичного доступу до банківських відділень. Українські банки активно розширюють функціональні можливості мобільних додатків та інтернет-банкінгу, надаючи клієнтам можливість здійснювати платежі, перекази, оплачувати рахунки, керувати депозитами, оформлювати кредити, інвестувати кошти та користуватися страховими послугами в дистанційному режимі [10]. Це свідчить про поступовий перехід від традиційної моделі обслуговування до цифровоорієнтованої, де ключовими цінностями стають швидкість, зручність та доступність сервісів.

Одним із ключових трендів трансформації банківського менеджменту є розвиток фінтех-індустрії. В Україні фінтех активно формується як окремий напрям, що поєднує фінансові інновації, цифрові технології та нові бізнес-моделі. Прийняття Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року стало важливим етапом у формуванні національної фінтех-екосистеми. Це створює умови для появи нових цифрових сервісів, підвищення конкуренції між банками та небанківськими фінансовими компаніями, а також стимулює банки до постійного впровадження інновацій у своїй діяльності [2].

Суттєвим проявом цифрової трансформації стало виникнення та активний розвиток онлайн-банків, таких як Monobank, Sense Bank Online та інших, які функціонують майже повністю у цифровому середовищі. Водночас класичні банки – PrivatBank, Raiffeisen Bank, Ощадбанк, АТ «Укрсиббанк» – також активно розвивають власні онлайн-платформи. Це свідчить про суттєву зміну конкурентного середовища, у якому цифрові технології стають не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою збереження ринкових позицій.

Ще одним важливим трендом є розвиток безготівкових та мобільних платежів. Україна стала однією з перших країн, яка запровадила широке використання QR-кодів для здійснення платежів. Це спростило фінансові операції, зменшило навантаження на банківські відділення та підвищило

зручність розрахунків для споживачів. Паралельно активно розвиваються електронні гаманці, мобільні платежі та безконтактні технології, що змінює підходи до управління платіжною інфраструктурою та організації розрахунків [6].

Важливим напрямом трансформації банківської системи є також розвиток цифрових активів і криптовалютної сфери. Формування законодавчої бази для регулювання операцій із віртуальними активами відкриває нові можливості для створення фінтех-проектів, криптовалютних бірж та сервісів зберігання цифрових активів [7]. Це свідчить про поступовий перехід фінансової системи до нових форматів функціонування, що, у свою чергу, потребує вдосконалення підходів до управління ризиками, фінансового моніторингу та забезпечення кібербезпеки.

При цьому інноваційні процеси, що відбуваються у банківському секторі, мають безпосередній вплив не лише на технології чи продукти, а й на систему управління персоналом, особливо в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародний характер операцій, зростання обсягів валютних транзакцій, посилення вимог до комплаєнсу, управління ризиками та клієнтського сервісу формують нові вимоги до професійних компетенцій працівників. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, а на перший план виходить потреба у впровадженні інноваційних HR-рішень. Тому не менш важливо адаптувати систему управління персоналом до сучасних вимог.

В інноваційній системі управління персоналом доцільно виділяти окремі підсистеми, які виконують різні, але взаємопов'язані функції. Це дозволяє структуровано підходити до формування кадрової політики саме з урахуванням інноваційного розвитку банку та його зовнішньоекономічної діяльності. Характеристика підсистем наведена у таблиці 2.

Інновації у сфері управління персоналом у ЗЕД спрямовані, передусім, на підвищення результативності працівників, адаптацію до міжнародних стандартів роботи, формування цифрових компетенцій та посилення

мотивації. Ефективність діяльності персоналу в умовах міжнародної активності тісно пов'язана із впровадженням KPI-орієнтованих моделей оцінювання, які дозволяють поєднати матеріальне стимулювання з реальними результатами зовнішньоекономічних операцій. Таким чином, інновації змінюють саму логіку управління персоналом — від формального контролю до управління за результатами [12].

Таблиця 2. Підсистеми інноваційної системи управління персоналом

Підсистема	Основний зміст / функції
Підсистема кадрового планування	Включає розробку кадрової політики, аналіз наявних людських ресурсів, вивчення ринку праці, планування потреби в персоналі та прогнозування її динаміки.
Підсистема розвитку персоналу	Охоплює навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію нових співробітників, оцінювання кандидатів і побудову кар'єрних траєкторій.
Підсистема мотивації та стимулювання персоналу	Включає розробку систем оплати праці, нормування, формування бонусних програм, участь персоналу в прибутку та капіталі, а також використання нематеріальних стимулів
Підсистема організації інноваційної сфери кадрової діяльності	Стосується формування взаємовідносин між співробітниками, які залучені до інноваційних та проєктних завдань, розподілу функцій і відповідальності, порівняння фактичних результатів із плановими та їх коригування.

Джерело: сформовано на основі [5].

Особливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація HR-процесів. Використання автоматизованих HRM-систем, цифрових платформ для оцінювання персоналу, електронного документообігу, дистанційного навчання та внутрішніх корпоративних порталів дозволяє значно підвищити ефективність кадрового менеджменту. Для працівників, задіяних у зовнішньоекономічній діяльності, це створює можливість оперативного доступу до навчальних матеріалів з міжнародних фінансів, валютного регулювання, комплаєнсу, а також до стандартів міжкультурної комунікації.

Всі ці інновації вже допомагають банківській системі зменшити навантаження на персонал, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, мінімізувати операційні ризики та забезпечити більш високий рівень

якості обслуговування клієнтів. Завдяки автоматизації рутинних процесів працівники звільняються від виконання другорядних функцій і можуть зосереджуватися на більш складних аналітичних, консультаційних та управлінських завданнях, що особливо важливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де рівень відповідальності та складність операцій є значно вищими.

У цьому контексті важливо звернути увагу на ключові показники ефективності (KPI), які виступають невід'ємним елементом сучасної моделі управління персоналом у сфері зовнішньоекономічної діяльності банку. Система KPI дозволяє не лише формалізувати очікування від працівників, але й забезпечити прозорі механізми контролю, мотивації та розвитку персоналу при введенні інновацій та загалом.

Під системою ключових показників ефективності розуміють набір метрик, що дають змогу підприємству оцінювати рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, визначати проблемні зони та окреслювати можливості для покращення діяльності [9]. Для банківських установ, які працюють у сфері ЗЕД, така система є особливо важливою, оскільки міжнародні операції потребують високого рівня точності, швидкості та відповідності міжнародним вимогам.

Крім того, KPI виконують і мотиваційну функцію: вони встановлюють чіткі орієнтири щодо результатів роботи працівників ЗЕД, а їх досягнення прямо впливає на систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу [8]. Для банку це означає перехід до більш об'єктивного й результативного управління персоналом, оскільки оцінювання базується на конкретних показниках, а не суб'єктивному сприйнятті керівництва.

Важливою вимогою при визначенні KPI є врахування стратегічних цілей розвитку банку, специфіки його діяльності, рівня цифрової трансформації, а також міжнародних стандартів, що регулюють зовнішньоекономічні операції. Не менш значущим є забезпечення балансу між кількісними та якісними показниками, адже ефективність працівників

ЗЕД визначається не лише обсягами укладених угод чи швидкістю оформлення документів, а й рівнем компетентності, здатністю до міжкультурної комунікації, професійної гнучкості та проактивності.

У межах ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю КРІ працівників ЗЕД розглядаються як один із ключових інструментів управління персоналом, що дає змогу оцінювати реальний внесок кожного співробітника у виконання цілей підрозділу та підприємства в цілому. До таких показників можуть належати як когнітивні та компетентнісні метрики (рівень розвитку професійних навичок, комунікативність, здатність до прийняття рішень), так і кількісні показники (обсяг експорту, кількість міжнародних контрактів, тривалість обороту ЗЕД-операцій тощо). Основні переваги КРІ-системи зображено на рисунку 1.

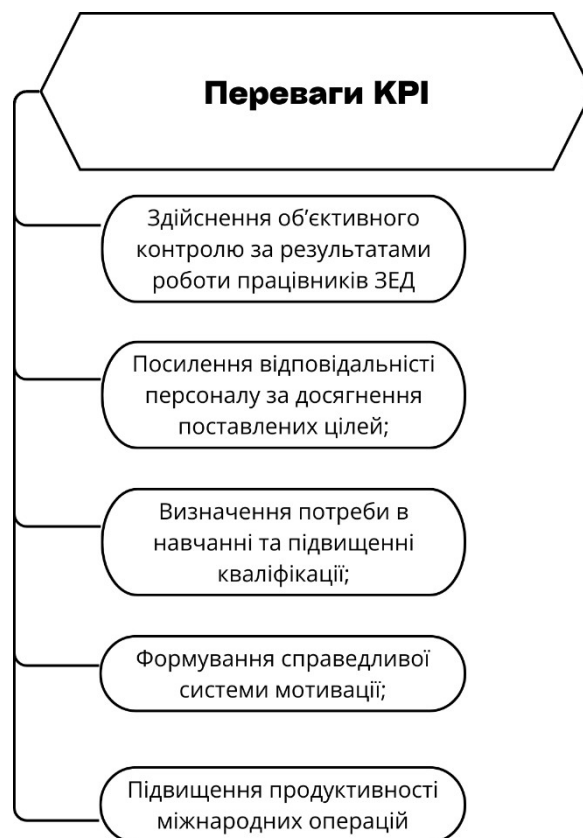


Рисунок 1. Основні переваги системи КРІ

Джерело: сформовано на основі [9].

Подальший процес розроблення КРІ працівників ЗЕД повинен розпочинатися зі стратегічного аналізу зовнішнього середовища, визначення ринкових можливостей та загроз, оцінювання сильних і слабких сторін банківської установи. Саме після формування стратегії ЗЕД доцільно переходити до визначення ключових результативних показників, що відображатимуть внесок кожного працівника у реалізацію міжнародних операцій.

Для забезпечення ефективності впровадження КРІ доцільно використовувати принцип «зверху вниз», коли від загальноорганізаційних цілей переходять до конкретних завдань персоналу. Важливим також є залучення працівників до процесу формування показників, адже це підвищує прозорість управління та сприяє кращому розумінню цілей підрозділу ЗЕД.

Таким чином, система КРІ є ключовим інструментом сучасного управління персоналом у банківських установах, що працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Вона забезпечує комплексну оцінку результативності працівників, дозволяє якісно контролювати міжнародні операції, оптимізувати роботу персоналу та підвищувати конкурентоспроможність банку на світових ринках.

Після впровадження інновацій у банківську систему варто зосередитись на адаптації співробітників до нововведень, адже саме людський фактор визначає, наскільки ефективно запрацюють нові технології, процеси та управлінські підходи [4]. У сучасних умовах формування кадрового потенціалу через професійний розвиток персоналу перетворюється на одну з ключових передумов успішної діяльності банку. Економічні результати, продуктивність праці, рівень залученості працівників до реалізації стратегії ЗЕД напрямку залежать від того, наскільки системно банк підходить до питання безперервного розвитку своїх співробітників.

В українських реаліях повноцінна система професійного розвитку персоналу банків ще перебуває у стадії формування, проте саме вона створює можливості кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації та нематеріальної

мотивації. Для банківських установ, що активізують зовнішньоекономічну діяльність, професійний розвиток має особливе значення: співробітники ЗЕД повинні не лише володіти базовими банківськими знаннями, а й орієнтуватися в міжнародному праві, санкційному комплаєнсі, специфіці платежів у різних валютах, міжкультурній комунікації, роботі з цифровими платформами міжнародних розрахунків. Отже, завдання банку полягає в тому, щоб допомогти працівникам визначити свій професійний маршрут у сфері ЗЕД та максимально розкрити їхній кадровий потенціал.

Професійні характеристики працівників (освіта, спеціалізація, рівень кваліфікації, набір компетентностей) формують так звану «стартову позицію» у банку та визначають, які інноваційні функції вони можуть виконувати вже зараз, а які потребують додаткового навчання. Надалі саме ці характеристики найбільше змінюються під впливом професійного розвитку й визначають траєкторію кар'єри – від базових операційних ролей до експертних і лідерських позицій у підрозділах ЗЕД. Тому управління професійним розвитком співробітників має розглядатися як інтегрований елемент загальної системи HR-менеджменту банку, тісно пов'язаний з процесами добору кадрів, управління кар'єрою, мотивації та оцінювання результативності.

Для організації професійного розвитку персоналу банку доцільно спиратися на комплексний підхід, який поєднує кілька наукових трактувань. З економічної позиції розвиток персоналу розглядається як інвестиція в людський капітал, що підвищує економічну цінність працівників завдяки оволодінню новими операціями, цифровими інструментами, методами аналізу ризиків. Соціолого-управлінський підхід акцентує увагу на професійній адаптації, управлінні кар'єрою та формуванні мотиваційних механізмів, які стимулюють персонал активно включатися в реалізацію інноваційних проєктів банку. Психологічний підхід дозволяє враховувати внутрішні переживання працівників у період змін, працювати з професійними кризами, вигорянням, страхом перед цифровими новаціями, а

отже – підтримувати їхній потенціал до саморозвитку. Органічний підхід розглядає систему управління персоналом як гнучку, орієнтовану на індивідуальні потреби співробітників, що особливо важливо під час переходу до гнучких команд, Agile-підходів та проєктного управління у ЗЕД.

Застосування такого комплексного підходу в банках дає змогу поєднати інтереси організації та інтереси працівників. З погляду банку, професійний розвиток має забезпечити виконання нових, складніших завдань, збільшення інноваційного потенціалу колективу, підготовку кадрів до горизонтальних (перехід між підрозділами, наприклад із операційного блоку до підрозділу торгового фінансування) та вертикальних кар'єрних переміщень. З позиції працівника – це можливість отримати знання, що виходять за межі поточної посади, опанувати нові цифрові рішення, розвинути навички роботи на міжнародних ринках та сформувати реалістичну, прозору кар'єрну траєкторію в банку.

У цьому зв'язку навчання та підвищення кваліфікації персоналу набуває статусу постійної, стратегічно важливої функції банківського менеджменту. Стратегічні цілі навчання полягають у формуванні інноваційних компетенцій, розвитку здатності працювати в умовах невизначеності, підвищенні готовності до змін і цифровізації. Тактичні та оперативні цілі пов'язані з опануванням конкретних продуктів і процесів: нових ІТ-систем, процедур KYC/AML, інструментів торгового фінансування, стандартів роботи з іноземними контрагентами тощо.

Банки можуть комбінувати внутрішні й зовнішні формати навчання. Внутрішні програми (корпоративні тренінги, наставництво, внутрішні вебінари) сприяють формуванню єдиних стандартів і корпоративної культури. Зовнішнє навчання (курси від профільних асоціацій, міжнародні сертифікаційні програми, участь у конференціях) дозволяє отримати найновіші знання про світові тенденції у сфері ЗЕД, ризик-менеджменту та фінтех-інновацій. Особливе значення мають інтерактивні формати – ділові ігри, кейс-стаді, симуляції міжнародних переговорів чи санкційних

перевірок, які дають можливість відпрацювати нові навички в умовно «безпечному» середовищі.

Звідси, можна сказати, що ефективна адаптація персоналу до інновацій у банківській системі передбачає не одноразове навчання, а побудову цілісної, безперервної системи професійного розвитку. Лише за умови, що працівники матимуть можливість постійно оновлювати свої компетенції, осмислювати власний досвід, отримувати підтримку в періоди професійних змін і бачити перспективу кар'єрного зростання, інноваційні управлінські підходи – цифровізація, гнучкі моделі управління, KPI-орієнтовані системи, створення проєктних команд у ЗЕД – дадуть очікуваний ефект та забезпечать реальне підвищення конкурентоспроможності банківських установ.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що інноваційні підходи до вдосконалення менеджменту банківських установ в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності є об'єктивною необхідністю, зумовленою цифровізацією фінансових процесів, зростанням міжнародної конкуренції, посиленням регуляторних вимог та ускладненням фінансових ризиків. У сучасних умовах традиційні методи управління вже не забезпечують достатнього рівня ефективності, гнучкості та адаптивності банківської системи.

У ході дослідження встановлено, що банківський менеджмент трансформується від жорстко ієрархічної моделі до гнучких проєктних структур, розвитку фінтех-напрямів, створення департаментів зовнішньоекономічної діяльності, центрів торгового фінансування та міжнародних відділів. Доведено, що цифровізація, розвиток дистанційних сервісів, впровадження фінтех-рішень і Big Data істотно змінюють логіку управління банківськими установами, зміщуючи акценти у бік клієнтоорієнтованості, швидкості обробки операцій та управління за результатами.

Особливу увагу в роботі приділено інноваційній системі управління персоналом у сфері ЗЕД. Визначено, що ефективне функціонування банків у міжнародному середовищі неможливе без розвитку кадрового потенціалу, формування цифрових, професійних та міжкультурних компетенцій працівників. Обґрунтовано доцільність виокремлення підсистем кадрового планування, розвитку персоналу, мотивації та стимулювання, а також організації інноваційної кадрової діяльності.

Доведено, що система ключових показників ефективності (KPI) є одним із базових інструментів сучасного управління персоналом у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Її застосування забезпечує прозорість оцінювання результатів праці, підвищує рівень мотивації співробітників, дозволяє об'єктивно поєднувати інтереси банку та персоналу, а також сприяє зростанню продуктивності міжнародних операцій.

Окремо визначено, що після впровадження інновацій головним чинником їх реальної ефективності виступає адаптація персоналу до змін. Професійний розвиток співробітників розглядається як безперервний процес, що поєднує навчання, підвищення кваліфікації, формування кар'єрних траєкторій і розвиток інноваційного потенціалу. Запропоновано застосування комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу, який поєднує економічний, соціолого-управлінський, психологічний та органічний підходи.

Таким чином, інноваційні підходи до вдосконалення менеджменту банківських установ у сфері зовнішньоекономічної діяльності забезпечують підвищення конкурентоспроможності банків, оптимізацію управлінських процесів, зростання ефективності роботи персоналу та зміцнення позицій банківських установ на міжнародних фінансових ринках.

Література

1. Банківський менеджмент : навчальний посібник / [Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М.]. 3-тє вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.
2. Бунда О. М., Воробей Т. К. Цифровізація банківської системи. 2023. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24064/1/IMPER_2023_P162-164.pdf (дата звернення 20.11.2025).
3. Герасименко О. О., Бровченко В. Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2020. Вип. 2(25). URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/28.pdf (дата звернення 20.11.2025).
4. Ковальчук Ю., Гонтарева І. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/34> (дата звернення 20.11.2025).
5. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. 2022. URL: <https://dev.journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
6. Матвійчук Н., Теслюк С. Основні тенденції розвитку банківських інновацій в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 1. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/en/article/view/649/527> (дата звернення 20.11.2025).
7. Мірошник Р. О., Кухта І. В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2327/2250/> (дата звернення 20.11.2025).

8. Панченко І. В., Микитюк Ю. М., Кирилюк О. І. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1864/1796> (дата звернення 20.11.2025).
9. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2444/2364> (дата звернення 20.11.2025).
10. Подплетній В. В. Адаптація банківської системи до умов воєнного стану: інноваційні рішення та регуляторні підходи. *Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Кропивницький, 28 листопада 2024 року). Кропивницький, 2024. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/15568/zbirnyk-tez-fbss-2024.pdf#page=146> (дата звернення 20.11.2025).
11. Сєдашова О. С., Пархомчук Т. В. Моделі креативного та інноваційного управління в банківських установах. *Економіка і регіон*. 2024. № 2. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/34> (дата звернення 20.11.2025).
12. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). URL: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/b4c609a7-f793-474e-9bc0-3dea684e35f2/content> (дата звернення 20.11.2025).

References

1. Zian'ko, V.V. Yepifanova, I.Yu. Koval', N.O. and Tkachuk, L.M. (2022), *Bankivs'kyj menedzhme [Bank management]*, BNTU, Vinnytsia, Ukraine.
2. Bunda, O. M. and Vorobej T.K. (2023), "Digitization of the banking system", [Online], available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24064/1/IMPER_2023_P162-164.pdf (Accessed 20 November 2025).
3. Herasymenko, O.O. and Brovchenko, V.Ye. (2020), "Innovative approaches to evaluating banking institution personnel", *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, [Online], vol. 2(25), available at: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/28.pdf (Accessed 20 November 2025).
4. Koval'chuk, Yu. and Hontareva, I. (2020), "Motivation of managers of enterprises engaged in foreign economic activity", *Molodyj vchenyj*, [Online], vol. 12(88), available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/34> (Accessed 20 November 2025).
5. Kustrich, L.O. (2022), "Innovative methods of personnel management in enterprises", [Online], available at: <https://dev.journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf> (Accessed 20 November 2025).
6. Matvijchuk, N. and Tesliuk, S. (2021), "Key trends in the development of banking innovations in Ukraine", *Ekonomichnyj chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, [Online], vol. 1, available at: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/en/article/view/649/527> (Accessed 20 November 2025).
7. Miroshnyk, R.O. and Kukhta, I.V. (2023), "Digitization of Ukraine's banking system in the current environment", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 49, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2327/2250/> (Accessed 20 November 2025).

8. Panchenko, I.V. Mykytiuk, Yu.M. and Kyryliuk, O.I. (2022), “Improving the employee adaptation system in the context of developing the human resources potential of the enterprise”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1864/1796> (Accessed 20 November 2025).
9. Petryshyn, N.Ya. and Yaremchuk, T.S. (2023), “Key performance indicators for foreign economic activity employees in the value-based management system for a company's foreign economic activity”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 51, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2444/2364> (Accessed 20 November 2025).
10. Podplietnij, V.V. (2024), “Adapting the banking system to martial law conditions: innovative solutions and regulatory approaches”, *Materialy vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Financial and credit mechanism for economic and social development], Kropyvnytskyi, Ukraine, [Online], available at: <https://kntu.kr.ua/file/content/15568/zbirnyk-tez-fbss-2024.pdf#page=146> (Accessed 20 November 2025).
11. Siedashova, O.S. and Parkhomchuk, T.V. (2024), “Models of creative and innovative management in banking institutions”, *Ekonomika i rehion*, [Online], vol. 2, available at: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/34> (Accessed 20 November 2025).
12. Kholodnyts'ka, A. and Shkalaberda, V. (2023), “Development and implementation of a talent management system as a strategic innovative tool for human resource management”, *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, [Online], vol. 2(34), available at: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/b4c609a7-f793-474e-9bc0-3dea684e35f2/content> (Accessed 20 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.12.2025 р.