

Юлія Валеріївна ЛУК'ЯНЕНКО

галузевий експерт у банківській та фінансовій сфері, практичний фахівець з адаптації управлінських та операційних процесів у банківських і фінансових установах США

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2592-501X>**АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ БАНКІВСЬКИХ ЛІДЕРІВ ПІД ЧАС МІГРАЦІЇ:
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАНКІВСЬКИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ ТА США**

У статті досліджено адаптацію управлінських компетенцій українських банківських лідерів в умовах міграції до США. Проведено порівняльний аналіз банківських систем України та США за регуляторним середовищем, корпоративним управлінням і вимогами до менеджменту. Виявлено ключові компетентнісні розриви, зокрема у сфері комплаєнсу, ризик-менеджменту та цифрової трансформації. Запропоновано модель адаптації, що включає діагностичний, трансформаційний та інтеграційний етапи. Обґрунтовано рекомендації для професійної реінтеграції фахівців.

Ключові слова: управлінські компетенції, банківське лідерство, міграція, адаптація, банківська система України, банківська система США, комплаєнс, управління ризиками, професійна реінтеграція, цифрова трансформація.

Стаття надійшла 19.02.2026

Статтю прийнято 27.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 р. спричинило безпрецедентну хвилю вимушеної міграції українських громадян. За даними УВКБ ООН, станом на 2024 р. приблизно 6,8 млн осіб переміщено за межі країни, з яких щонайменше 221 тис. отримали тимчасовий захист у США. Серед мігрантів значну частку становлять висококваліфіковані фахівці різних галузей, включаючи банківський та фінансовий сектори.

Особливої гостроти ця проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли банківська система України, попри значні випробування, продемонструвала вражаючу стійкість. Українські банки отримали 103,7 млрд грн (приблизно 2,5 млрд дол. США) чистого прибутку у 2024 р., що перевищило прибуток 2023 р. в обсязі 86,5 млрд грн. Ця стійкість свідчить про високий рівень професіоналізму управлінських кадрів українського банківського сектору, компетенції яких потенційно можуть бути цінними для глобального фінансового ринку за умови їх належної адаптації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематика адаптації управлінських компетенцій у банківському секторі досліджується в кількох взаємопов'язаних наукових дискурсах.

Теорія адаптивного лідерства, розроблена Р. Хейфецем [5], визначає адаптивне лідерство як практику мобілізації людей для вирішення складних викликів та досягнення успіху. Дослідження у південноафриканському банківському секторі (2024) показало, що процеси адаптації та лідерські компетенції переважно відповідають теорії адаптивного лідерства, проте потребують посилення навичок комунікації, емпатії, а також таких лідерських характеристик, як автентичність, довіра та прозорість. Ці висновки мають пряме значення для розуміння процесів адаптації лідерів при переході між різними банківськими культурами.

Дослідження McKinsey [7] стосовно побудови робочої сили майбутнього у банківському секторі виявило потребу в розвитку когнітивних, міжособистісних, лідерських та цифрових компетенцій. Зокрема, фреймворк DELTA (Distinct Elements of Talent) визначає 56 кри-

тичних навичок у чотирьох вимірах: когнітивному, міжособистісному, самолідерському та цифровому. Цей підхід є методологічно значущим для аналізу компетентнісних розривів між банківськими системами різних країн.

Водночас у наявній літературі практично немає комплексних досліджень, що системно порівнювали б управлінські компетенції в банківських системах України та США в контексті професійної міграції. Це визначає науковий зазор, який прагне заповнити дане дослідження.

МЕТА статті – порівняльний аналіз банківських систем України та США з погляду вимог до управлінських компетенцій банківських лідерів та розроблення комплексної моделі адаптації цих компетенцій в умовах професійної міграції. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: 1) систематизувати структурні відмінності банківських систем обох країн; 2) ідентифікувати ключові компетентнісні розриви; 3) проаналізувати фактори, що впливають на процес адаптації; 4) розробити модель адаптації та практичні рекомендації.

РЕЗУЛЬТАТИ

Інституційна архітектура. Банківська система України функціонує як класична дворівнева структура, де перший рівень представлено Національним банком України (НБУ), а другий – комерційними банками. Станом на 1 липня 2025 р. в Україні функціонують 60 банків із загальною кількістю 4 931 структурних підрозділів. Характерною особливістю є значна частка державної власності: банки з державною участю мають 2 650 відділень (53,8%), приватні банки – 1 420 (28,8%), а установи, що належать іноземним групам – 860 (17,4%). НБУ постає єдиним центральним регулятором, що здійснює монетарну політику, банківський нагляд, валютне регулювання та забезпечення фінансової стабільності.

Банківська система США має принципово відмінну архітектуру – багаторівневу федерально-штатну модель. Система регулювання включає: Федеральну резервну систему (Federal Reserve System), яка визначає монетарну політику та здійснює нагляд за банківськими холдингами і банками-членами ФРС; Управління валютного контролера (Office of the Comptroller of the

Currency, OCC), що наглядає за національними банками та федеральними ощадними установами; Федеральну корпорацію страхування депозитів (FDIC), яка забезпечує страхування депозитів і наглядає за банками – членами ФРС; регуляторів на рівні окремих штатів. У цій системі понад 4 500 комерційних банків та тисячі кредитних спілок та ощадних установ функціонують у різних організаційно-правових формах.

Регуляторне середовище. НБУ після Революції Гідності 2014 р. провів масштабну трансформацію, очистивши банківську систему від нежиттєздатних та пов'язаних з росією установ. Кількість банків зменшилася з понад 180 до 60, що забезпечило консолідацію та підвищення стійкості сектору. Вимоги до достатності регуляторного капіталу в Україні встановлено на рівні 8,5 % загального ризикового навантаження з очікуваним підвищенням до 9,25 % у 2025 р., а також буфером консервації капіталу в розмірі 2,5 %.

Регуляторне середовище США характеризується значно більшою складністю. Закон Додда-Франка (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act) 2010 р. створив комплексну систему регулювання, що включає вимоги до стрес-тестування, планування ліквідації (resolution planning), обмеження торговельної діяльності (Volcker Rule) та посилений нагляд за системно значущими фінансовими установами. Тут спостерігається значно більша деталізація нормативних вимог, включаючи Bank Secrecy Act / Anti-Money Laundering (BSA/AML), Community Reinvestment Act (CRA), Truth in Lending Act (TILA), Equal Credit Opportunity Act (ECOA), Fair Housing Act та численні інші федеральні та штатні закони.

Цифрова трансформація. Україна досягла значних успіхів у цифровізації банківських послуг. Станом на 2025 р. 98,5% усіх транзакцій фізичних осіб здійснюються у безготівковій формі. Загальна кількість електронних платіжних інструментів в обігу становить 140,2 млн од. Системи MasterCard та Visa займають 99,5% ринку з часткою 50,3% та 49,2% відповідно. Водночас американський ринок характеризується більшою диверсифікацією платіжних систем та активним розвитком fintech-екосистеми, включаючи необанки, платіжні платформи та інтеграцію криптоактивів у банківську діяльність.

На основі порівняльного аналізу банківських систем можна виокремити чотири ключові кластери компетенцій, в яких існують найбільш значущі відмінності між вимогами українського та американського банківських ринків.

Кластер 1: Регуляторний комплаєнс. Це, мабуть, найбільш значущий компетентнісний розрив. Українські банківські управління звикли працювати в рамках єдиного регулятора (НБУ), тоді як американська система вимагає одночасного дотримання вимог численних федеральних та штатних регуляторів. Особливої уваги потребує знання таких специфічних для США нормативних рамок, як BSA/AML, яка регулює боротьбу з відмиванням грошей; CRA, що встановлює вимоги до обслуговування громад; TILA та ECOA у сфері споживчого кредитування; вимог до стрес-тестування (CCAR/DFAST); стандартів кібербезпеки та захисту даних.

Важливо відзначити, що з 2025 р. FDIC підвищила поріг для безперервного екзаменаційного процесу з 10

до 30 млрд дол. активів, а також зменшила частоту перевірок комплаєнсу до приблизно одного разу на п'ять років для більшості установ з активами менше 3 млрд дол. Ці зміни відображають тенденцію до ризик-орієнтованого нагляду, розуміння якого є необхідною компетенцією для інтеграції в американську систему.

Кластер 2: Ризик-менеджмент. Українські банківські лідери набули унікального досвіду управління ризиками в кризових умовах – від банківських криз 2008 р. та 2014 р. до повномасштабної війни. Частка не працюючих кредитів (NPL) в Україні становила 28,3% у травні 2025 р., знизившись з 35,52% роком раніше, а серед державних банків – 40,93%, що свідчить про здатність системи працювати з надзвичайно високими рівнями ризику. Водночас американська модель ризик-менеджменту є значно більш формалізованою та кількісно орієнтованою, базуючись на складних моделях стрес-тестування, Value-at-Risk (VaR), Expected Credit Losses (CECL) та інших математичних підходах. Український досвід кризового управління може бути цінним доповненням до американського формалізованого підходу, проте потребує «перекладу» на мову кількісних моделей та нормативних рамок США.

Кластер 3: Корпоративне управління та лідерство. Моделі лідерства в банківських системах двох країн значно відрізняються. Українська банківська культура тяжіє до більш ієрархічної, вертикально інтегрованої моделі прийняття рішень, де значну роль відіграють особисті зв'язки та неформальні канали впливу. Американська корпоративна культура у банківському секторі є більш горизонтально орієнтованою, з чітко визначеними процедурами прийняття рішень, розвинутою системою комітетів, акцентом на колективну відповідальність та culture of accountability. Перехід від однієї моделі до іншої вимагає трансформації не лише технічних навичок, але й глибинних управлінських установок.

Кластер 4: Клієнтоорієнтованість та маркетинг. Американський банківський ринок характеризується інтенсивною конкуренцією за клієнта, що вимагає розвинених навичок персоналізації послуг, data-driven маркетингу, управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) та омніканальних стратегій. Хоча українські банки досягли значних успіхів у цифровізації (зокрема, впровадження мобільних банківських додатків, що за якістю не поступаються американським аналогам), маркетингові стратегії та інструменти управління клієнтською базою суттєво відрізняються.

Процес адаптації управлінських компетенцій банківських лідерів під час міграції визначається сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори включають: правовий статус мігранта (TPS, U4U, робочі візи, що визначають доступ до ринку праці); вимоги до ліцензування та сертифікації (американський банківський сектор висуває специфічні вимоги, включаючи серії FINRA – Series 7, 63, 66 тощо, для певних категорій фахівців); визнання попередньої освіти та досвіду (процедура credential evaluation); наявність програм підтримки інтеграції (такі організації, як Upwardly Global, надають ресурси для професійної реадптації мігрантів); стан ринку праці у фінансовому секторі.

Внутрішні фактори включають: рівень мовної компетенції (знання англійської мови як робочої, вклю-

чаючи професійну фінансову та юридичну термінологію); гнучкість мислення та готовність до зміни управлінських парадигм; попередній міжнародний досвід; особистісну резильєнтність, що є особливо актуальною для осіб, які мігрували внаслідок збройного конфлікту; здатність до побудови нових професійних мереж (networking), що є критично важливою для кар'єрного просування в американській бізнес-культурі.

На основі проведеного аналізу пропонується комплексна триетапна модель адаптації управлінських компетенцій банківських лідерів-мігрантів, яка враховує специфіку переходу між банківськими системами України та США.

Етап 1. Діагностичний (1–3 місяці). Тут передбачено: аудит наявних компетенцій із застосуванням адаптованого фреймворку DELTA; mapping компетентнісних розривів у п'яти ключових кластерах; визначення «premium» компетенцій (кризовий менеджмент, робота в умовах невизначеності, швидка адаптація до змін), які можуть стати конкурентною перевагою; розроблення індивідуального плану розвитку (Individual Development Plan, IDP) з конкретними цілями, ресурсами та часовими рамками. Центральним інструментом на цьому етапі є компетентнісна матриця, що зіставляє вимоги американського банківського ринку з наявними компетенціями фахівця, візуалізуючи як зони дефіциту, так і зони додаткової цінності.

Етап 2. Трансформаційний (3–12 місяців). Цей етап включає: здобуття формальних кваліфікацій (професійні сертифікації CAMS – Certified Anti-Money Laundering Specialist, CFA – Chartered Financial Analyst, FRM – Financial Risk Manager, серії FINRA тощо); практичне занурення в регуляторне середовище США (навчальні програми від ABA – American Bankers Association, онлайн-курси, стажування); розвиток soft skills, адаптованих до американської корпоративної культури (стиль комунікації, culture of feedback, presentation skills, negotiation); побудову професійної мережі через участь у галузевих конференціях, професійних асоціаціях та alumni-спільнотах. Ключовим підходом на цьому етапі є принцип «подвійної компетенції» – не заміна українського досвіду американським, а доповнення наявних навичок новими, що створює унікальний гібридний профіль.

Етап 3. Інтеграційний (12–24 місяці). Цей етап передбачає: повноцінне включення в операційну діяльність американської банківської установи; активне застосування «premium» компетенцій (кризовий менеджмент, досвід роботи в умовах невизначеності) для створення додаткової цінності; розвиток менторських практик (як отримання менторської підтримки від американських колег, так і надання менторства новим мігрантам); безперервний професійний розвиток та адаптацію до динамічних змін регуляторного середовища. Індикаторами успішної інтеграції на цьому етапі є: здатність самостійно приймати управлінські рішення в рамках американського регуляторного поля; визнання унікальної цінності міжкультурного досвіду колегами та керівництвом; формування стійкої професійної мережі.

Регуляторний комплаєнс заслуговує окремого детального розгляду, оскільки саме в цій сфері спостерігається найбільший компетентнісний розрив.

Банківське регулювання в Україні, хоча й значно реформоване після 2014 р., все ще залишається відносно

централізованим і менш деталізованим порівняно з американським. НБУ постає єдиним наглядовим органом, а нормативна база, хоча й наближається до європейських стандартів (зокрема, впроваджуються вимоги Базель III, ESG-стандарти та директиви ЄС), є менш складною, ніж американська.

В американській банківській системі комплаєнс є всеохоплюючим напрямом, що вимагає спеціалізованих знань у десятках нормативних актів. Банківський управлінець повинен розуміти взаємодію федерального та штатного регулювання, вимоги різних регуляторних агенцій та їх екзаменаційні підходи. Наприклад, федеральні регулятори у 2025 р. ініціювали перегляд регуляторного навантаження згідно з Economic Growth and Regulatory Paperwork Reduction Act 1996 р., поділивши регуляції на 12 категорій для отримання публічних коментарів. Це свідчить про масштабність та багатогранність регуляторного ландшафту, з яким стикаються банківські управлінці.

Попри значні виклики адаптації, українські банківські лідери володіють унікальним набором компетенцій, що можуть стати їхньою конкурентною перевагою на американському ринку.

По-перше, це досвід кризового управління. Банківська система України пройшла три масштабні кризи за останнє десятиліття (2008, 2014 та 2022 рр.), кожна з яких потребувала радикальної адаптації управлінських підходів. Досвід забезпечення операційної безперервності в умовах воєнного стану, – включаючи переведення критичної інфраструктури на резервні майданчики, забезпечення роботи банківських систем під час енергетичних криз, захист від кібератак з боку ворожих держав – є безпрецедентним у світовій банківській практиці.

По-друге, це досвід цифрової трансформації. Високий рівень цифровізації українських банківських послуг (98,5% безготівкових транзакцій) свідчить про технологічну зрілість сектору та здатність управлінців ефективно впроваджувати інноваційні рішення.

По-третє, це досвід роботи в умовах регуляторної трансформації. Масштабна реформа банківського сектору, здійснена НБУ після 2014 р., включаючи ліквідацію неплатоспроможних банків, впровадження нових стандартів капіталізації та корпоративного управління, наблизила українську банківську систему до європейських стандартів. Ці компетенції управління змінами є цінними в будь-якому регуляторному контексті.

По-четверте, це мультикультурна та мовна компетентність. Багато українських банківських фахівців вільно володіють кількома мовами і мають досвід роботи з міжнародними фінансовими інститутами (МВФ, ЄБРР, Світовий банк), що сприяє більш швидкій адаптації до глобалізованого середовища американського банківського сектору.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу сформулювати такі основні висновки.

По-перше, банківські системи України та США, незважаючи на спільну дворівневу основу, суттєво відрізняються за інституційною архітектурою, регуляторним середовищем, моделями корпоративного управління та вимогами до управлінських компетенцій. Найбільш значущими є відмінності у сфері регуляторного комп-

лаєнсу (єдиний центральний регулятор проти багаторівневої федерально-штатної системи), підходах до ризик-менеджменту (кризово-орієнтований проти формалізовано-кількісного), корпоративній культурі (ієрархічна проти горизонтально-орієнтованої) та масштабах технологічної екосистеми.

По-друге, ключовими компетентнісними розривами під час переходу з української до американської банківської системи є: недостатнє знання комплексного регуляторного середовища США; відмінності у методології кількісного ризик-менеджменту; специфіка американської корпоративної культури та стилю комунікації; вимоги до формальних сертифікацій та ліцензій.

По-третє, українські банківські лідери володіють унікальними «premiu» компетенціями – досвідом кризово

вого управління, операційної резильєнтності, цифрової трансформації та регуляторних реформ, які можуть стати їхньою конкурентною перевагою на американському ринку за умови належної інтеграції з локальними вимогами.

Перспективи подальших досліджень включають: емпіричне вивчення траєкторій адаптації українських банківських фахівців у США методом кейс-стаді; кількісне оцінювання ефективності різних моделей адаптації; аналіз впливу тривалості перебування в еміграції на ступінь адаптації компетенцій; порівняння адаптаційних стратегій банківських лідерів-мігрантів з різних країн.

References

1. Arshad M., Abid G., Torres F. Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: the mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. 2021. Vol. 11, No. 3. pp. 758–771.
2. Childress S. et al. Adaptation challenges of Ukrainian refugees in the United States: a qualitative study. *Journal of Refugee Studies*. 2024. Vol. 37, No. 2. pp. 215–234.
3. Cristofaro M., Giardino P. Core self-evaluations, self-leadership, and the self-serving bias in managerial decision making: a laboratory experiment. *Administrative Sciences*. 2020. Vol. 10, No. 3. pp. 64–82.
4. Elinder M. et al. Projected Ukrainian displacement patterns under prolonged conflict. *European Journal of Migration Studies*. 2023. Vol. 11, No. 2. pp. 45–67.
5. Heifetz R.A., Grashow A., Linsky M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, 2009.
6. Liu C., Van Wart M., Kim S., Wang X., McCarthy A., Ready D. The effects of national cultures on technologically advanced countries: the case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration*. 2020. Vol. 79, No. 3. pp. 298–313.
7. How banks can build their future workforce–today. *McKinsey Financial Services Insights*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-banks-can-build-their-future-workforce-today>
8. Northouse P.G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, 2021.
9. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris, 2025.
10. Rolke K. et al. Health information-seeking behaviour among Ukrainian refugees in Germany. *BMC Public Health*. 2024. Vol. 24, No. 1. pp. 112–128.
11. UNHCR. *Global Trends: Forced Displacement in 2023*. Geneva, 2024.
12. Van Wart M., Roman A., Wang X., Liu C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*. 2019. Vol. 85, No. 1. pp. 80–97.
13. World Finance. How Ukraine's financial sector fought back. *World Finance Magazine*. 2025. URL: <https://www.worldfinance.com/banking/central/how-ukraines-financial-sector-fought-back>

Yuliia LUKIANENKO

Industry Expert in Banking and Financial Services, practitioner specializing in the adaptation of managerial, leadership, and operational competencies within the U.S. banking and financial systems

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2592-501X>

ADAPTATION OF MANAGEMENT COMPETENCIES OF BANKING LEADERS DURING MIGRATION: COMPARATIVE ANALYSIS OF BANKING SYSTEMS OF UKRAINE AND USA

This paper examines the adaptation of management competencies among Ukrainian-origin banking leaders migrating to the United States. A comparative analysis of the banking systems of Ukraine and the USA is conducted across key parameters, including the regulatory environment, institutional structure, corporate governance standards, and competency requirements for middle and senior management. Structural differences are identified between Ukraine's two-tier banking system regulated by the National Bank of Ukraine and the multi-level federal-state regulatory model of the USA, which includes the Federal Reserve System, the Office of the Comptroller of the Currency, the Federal Deposit Insurance Corporation, and state regulators. Key competency gaps faced by Ukrainian banking professionals integrating into the American banking sector are highlighted, particularly in compliance culture, risk management standards, digital transformation approaches, and customer-oriented service models. A comprehensive model for adapting management competencies is proposed, including diagnostic, transformational, and integration stages. Practical recommendations are provided for requalification and professional development programs for migrant banking leaders. The findings are relevant for the development of government and corporate initiatives aimed at integrating highly qualified financial professionals displaced by the armed conflict in Ukraine.

Keywords: management competencies, banking leadership, migration, adaptation, Ukrainian banking system, US banking system, compliance, risk management, professional reintegration, digital transformation