

from outsourcing namely, streamlined operational costs, access to external expertise and technology, and greater flexibility in managing production processes. At the same time, the research addresses the possible downsides of outsourcing, such as the risks tied to delegating core business functions to third-party providers. Among the main obstacles hindering the adoption of outsourcing practices in Ukraine is the lack of a clear legal definition, regulatory framework, and mechanisms for monitoring and accountability. In conclusion, the authors advocate for strategic investment in outsourcing as a workforce management tool in the agrarian sector. They call for a deliberate approach to integrated sourcing models and the development of holistic strategies that enhance the efficiency, adaptability, and long-term resilience of agribusiness enterprises.

Key words: outsourcing, financial activity, agriculture, market environment, agrarian sector, strategy

УДК: 336.71.009.12

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-396-404

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ

К. М. МЕЛЬНИК, кандидат економічних наук

О. М. ЩЕРБАТЮК, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Статтю присвячено актуальним питанням визначення передумов забезпечення конкурентоспроможності банків України. Проаналізовано та систематизовано чинники, що впливають на конкурентоспроможність банків. Досліджено показники, що характеризують рівень конкуренції на ринку банківських послуг. Окреслено напрями забезпечення конкурентоспроможності банків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, комерційний банк, ліквідність, фінансова стійкість, регулятивний капітал, облікова ставка, кредит, депозит.

Вступ. Забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є однією з обов'язкових умов розвитку фінансового ринку, яка показує фінансові, організаційно-управлінські та інноваційні можливості комерційного банку та всього банківського сектора. Тому, забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є одним із пріоритетних напрямів реформування банківської системи України на 2020–2025 роки.

У Стратегії Національного банку України до 2025 року [1] зазначено, що вона є дорожньою картою, якою будуть керуватися найближчими роками для активізації економічного зростання в країні.

Реалізація стратегії здійснюватиметься за такими напрямами розвитку:

1. Сприяння відновленню та розвитку економіки:

- підтримання макростабільності;
- відновлення кредитування економіки;
- розвиток ринку фінансових послуг;
- розвиток інфраструктури ринків капіталу

2. Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки:

- розвиток безготівкової економіки;
- підвищення рівня фінансової інклюзії;
- розвиток інновацій фінансового сектора;
- кіберзахист фінансового сектора.

3. Інституційний розвиток та операційна досконалість Національного банку:

- підвищення операційної ефективності;
- партнерство та комунікація зі стейкхолдерами Національного банку;
- цифрова трансформація Національного банку;
- Національний банк – найкращий роботодавець.

Наведені вище аргументи обумовлюють необхідність наукового дослідження проблем, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності вітчизняних банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг є предметом численних наукових досліджень. Основні теоретичні засади та концептуальні підходи до цього питання висвітлено в працях провідних українських науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження конкурентоспроможності банківського сектору, варто виокремити таких як: Вовчак О. Д., Гонгало Н. М. [2], Вядрова І. М., Морозов М. В. [3], Гасій О. В., Соколова А. М., Прохар Н. В. [4], Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Питуляк Н. С. [5], Щербатих Д. В. [6] та інших.

Це свідчить про високу наукову зацікавленість темою та створює міцну теоретико-методичну основу для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності банків в умовах сучасних економічних викликів.

Методика досліджень. В даний час, одним з відносно нових і перспективних методологічних засад забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є методика стрес-тестування, розроблених банківськими наглядовими органами. Стрес-тестування має важливе значення у забезпеченні ліквідності та фінансової стійкості в умовах фінансових криз та макроекономічних змін [7].

Стрес-тестування (СТ) – це метод кількісної оцінки ризику, який полягає у визначенні величини неузгодженої позиції, яка наражає банк на ризик, та у визначенні шоків величини зміни зовнішнього чинника: валютного курсу, процентної ставки тощо [6].

Стрес-тестування передбачає:

- оцінку показників діяльності банків або банківської системи;
- тестування впливу несприятливих подій на ці показники;

• визначення необхідних заходів для підвищення стійкості банків або банківської системи до подібних несприятливих подій.

Також важливою методологічною основою забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є новий стандарт банківського нагляду Базельського комітету [8].

Метою статті є обґрунтування основних напрямів підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах сучасного ринку.

Результати досліджень. Одним із основних аспектів конкурентоспроможності комерційних банків є конкурентоспроможність створених банківських продуктів. У свою чергу, визначальним фактором конкурентоспроможності банківських продуктів є їхня ціна.

Так, як кредити і депозити є основними видами банківських продуктів вітчизняних комерційних банків, тому проаналізуємо їх рівень середніх процентних ставок (рис. 1).

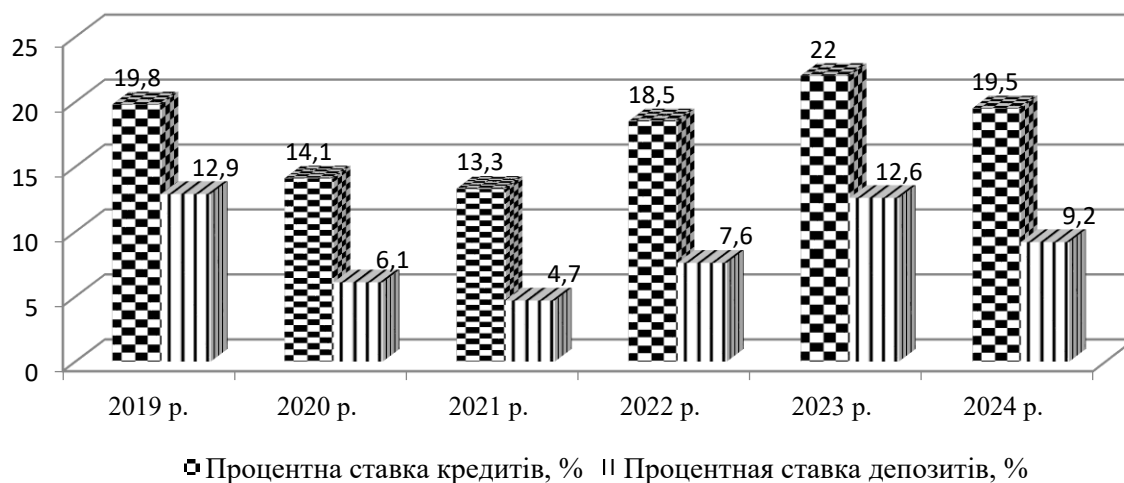


Рис. 1. Динаміка процентних ставок за новими депозитами і кредитами резидентів в національній валюті

Примітка. Побудовано авторами за матеріалами [9]

Як видно з наведених даних, відображених на рис 1, у 2019–2024 роках середня відсоткова ставка кредитів та депозитів комерційних банків України у національній валюті була на відносно високому рівні. Це пояснюється тим, що протягом даного аналізованого періоду рівень інфляції та рівень ставки рефінансування Центрального банку були також високими (рис. 2).

Підвищення облікової ставки і рівень інфляції свідчить про погіршення соціально-економічних умов розвитку країни. Як видно з рис. 2 рівень облікової ставки стійко перевищував темпи інфляції. У 2022 році в Україні річний рівень інфляції був найвищим за всі аналізовані роки (26,6 %) , тому НБУ змушений був підтримати ставку рефінансування на відносно високому рівні (25 %). Швидкість повернення інфляції до показника 2020 р. і стійкість економічного розвитку України значною мірою залежатимуть від характеру і тривалості війни з росією.

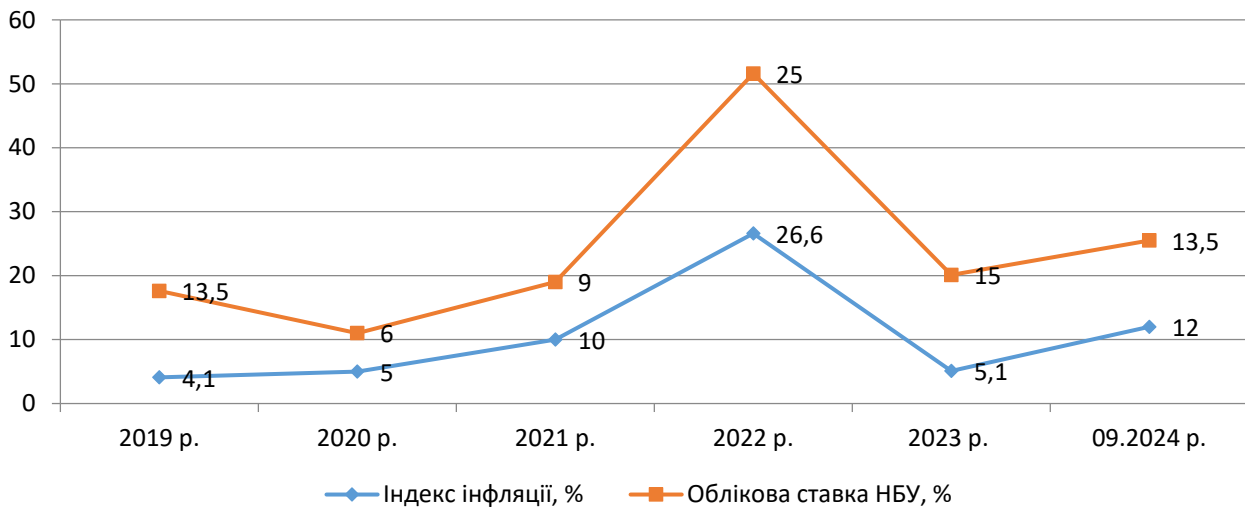


Рис. 2. Зміна облікової ставки НБУ і темпів рівня інфляції

Примітка. Побудовано авторами за матеріалами [10, 11]

Одним з основних показників, що характеризує конкурентоспроможність комерційного банку, є коефіцієнт рівня регулятивного капіталу до сумарних пасивів банку (табл. 1).

Табл. 1. Динаміка обсягів та рівня регулятивного капіталу банківської системи України

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Регулятивний капітал, млн грн	150 313,8	182 283,6	211 742,3	211 091,1	258 340,6
Сумарні пасиви, млн грн	1 494 460	1 822 814	2 053 928	2 353 592	2 942 806
Коефіцієнт рівня регулятивного капіталу у загальних пасивах	10,05	10,00	10,31	8,96	8,78

Примітка. Складено авторами за матеріалами [12]

Як видно з таблиці 1, у 2020–2024 роках сума регулятивного капіталу банківської системи України мала тенденцію до збільшення. Проте, у 2023–2024 роках коефіцієнт рівня регулятивного капіталу у загальних пасивах мав тенденцію до спаду. Це свідчить про те, що рівень капіталізації банків знижується.

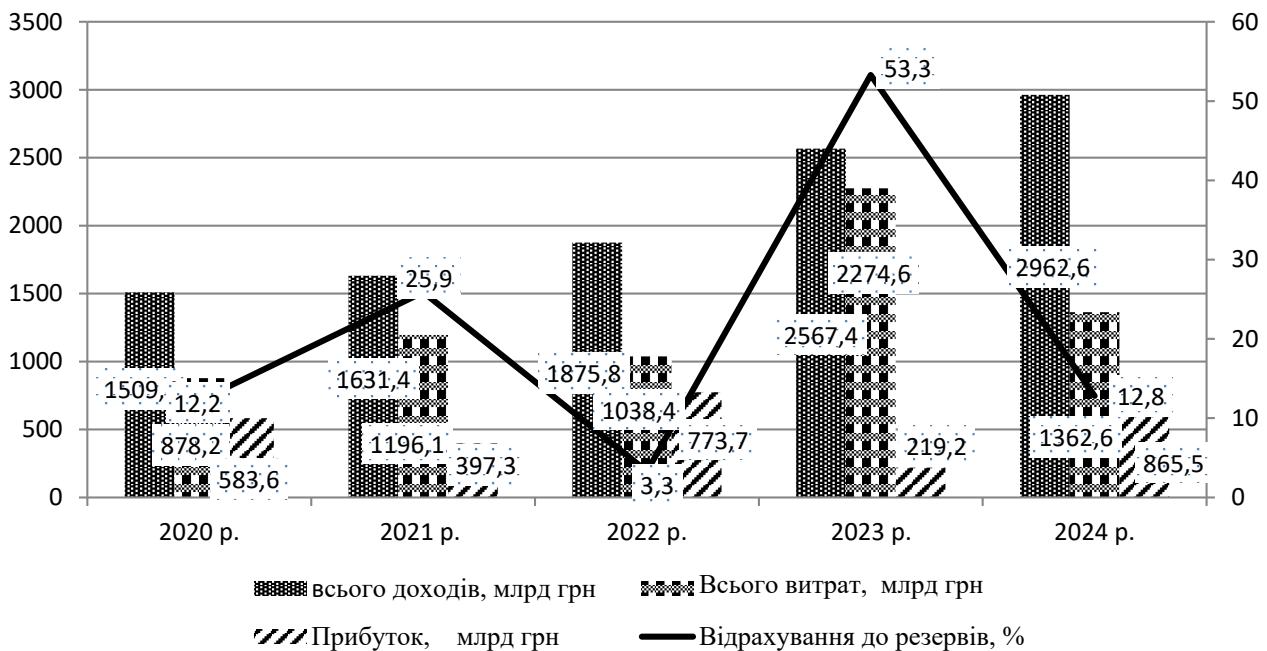
Одним із основних показників, що характеризує фінансову стійкість комерційних банків є рівень чистого прибутку по відношенню до активів, зважених з урахуванням ризиків (таблиця 2). Разом з цим, слід зважати на те, що в 2023 році всі банківські установи сплатили податок на надприбуток у розмірі 50 % від суми чистого фінансового результату.

Табл. 2. Динаміка обсягів чистого прибутку і рентабельності активів

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий прибуток, млн грн	583 562	397 267	773 757	219 213	865 452
Активи, млн грн	1 494 460	1 822 814	2 053 928	2 353 592	2 942 806
Рентабельність активів, %	4,26	2,54	4,09	1,04	3,38

Примітка. Складено авторами за матеріалами [10]

Серед причин зменшення фінансового результату у 2022 році також слід виділяти підвищення рівня обов'язкового резервування (рис. 3).

**Рис. 3. Вплив обов'язкового резервування на фінансові результати банківської системи України за період 01.01.2020-01.01.2024**

Примітка. Складено авторами за матеріалами [9, 10]

Розглядаючи рисунок 3, прослідковується закономірність щодо взаємозв'язку прибутку банківської системи та обсягу відрахувань до резервів. При зростанні обсягу обов'язкових відрахувань до резервів, зменшується обсяг чистого фінансового результату банківської системи. Тоді, як в роки зменшення обсягу резервування, показник чистого прибутку – зростає.

Коефіцієнт кореляції для цих двох показників складає (-0,809), тобто математично підтверджується досить сильний зворотній зв'язок. Така тенденція вказує на досить високий рівень впливу Національного банку на дохідність здійснюваної діяльності банківськими установами в Україні. Слід також відмітити нестабільність частки, яку складають відрахування до резервів у загальній структурі витрат банківської системи: максимального значення вона набирає у 2022 році – 53,3 %, коли банківські установи були вимушені формувати додаткові резервні фонди задля забезпечення високого рівня фінансової стійкості та стабільності; мінімальне значення – 3,3 % було

зафіксовано за результатами 2021 року, що може говорити про достатність накопичених резервів у попередні періоди.

Висновки. У процесі наукового дослідження нами сформульовано такі висновки щодо забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків:

- забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є одним із основних напрямів реформування банківського сектора України;
- одним із ключових аспектів конкурентоспроможності комерційних банків є формування привабливих та ефективних фінансових продуктів, здатних задовольнити потреби клієнтів і зайняти гідне місце на ринку;
- у забезпеченні конкурентоспроможності комерційного банку важливими є такі фактори, як зручне географічне розташування філій, наявність комплексу послуг, що відповідає вимогам клієнтів, продуманий набір додаткових послуг, що робить споживання продукту максимально комфортним для клієнта, наявність кваліфікованого і добре підготовленого персоналу, що вміє ефективно взаємодіяти з клієнтами та компетентно відповісти на питання;
- конкурентоспроможність комерційного банку безпосередньо залежить від рівня капталізації, ліквідності та фінансової стійкості банку;
- визначальним чинником успіху є стратегічне управління, спрямоване на підвищення лояльності клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів та впровадження сучасних цифрових технологій [2].
- важливою є також функція використання штучного інтелекту для аналізу фінансових операцій клієнтів та контролю за їхньою безпекою [5].
- для зміцнення конкурентних позицій необхідна комплексна стратегія розвитку, яка охоплює вдосконалення бізнес-моделі, розширення спектра банківських послуг та підвищення фінансової стійкості.

На наш погляд, для забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків України, доцільно реалізувати такі заходи:

1. Підвищення ефективності управління пасивами банку. З метою зміцнення ресурсної бази та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, рекомендується:

- збільшити частку строкових депозитів у загальній структурі депозитного портфеля, зокрема, через оптимізацію розміру чистого відсоткового спреду;
- скоротити частку міжбанківських кредитів у структурі пасивів за рахунок нарощування обсягів власних емісійних операцій із цінними паперами;
- збільшити питому вагу регулятивного капіталу, зокрема, капіталу першого рівня, у загальному обсязі пасивів банку з метою зміцнення фінансової стійкості.

2. З метою підвищення конкурентоспроможності комерційного банку на ринку позичкових капіталів необхідно:

- знизити рівень резервних відрахувань за кредитами відносно бруто-активів шляхом покращення структури класифікованих кредитів, що дозволить оптимізувати ризикову складову кредитного портфеля;
- забезпечити збалансованість між обсягами наданих кредитів та

отриманими процентними доходами, що сприятиме підвищенню ефективності кредитної діяльності банку;

- підвищити ефективність регулювання ринку позичкових капіталів через збільшення обсягів кредитів рефінансування, а також активізацію операцій РЕПО за участю Центрального банку з метою підвищення ліквідності банківської системи.

3. З метою підвищення рівня чистого прибутку стосовно активів, зважених з урахуванням ризику, шляхом забезпечення збалансованості між темпами зростання чистого процентного доходу та обсягом активів, зважених на ризику, доцільно:

- забезпечити нормативний рівень чистого відсоткового спреда, що дозволить підтримувати стабільну прибутковість банківських операцій за умов змін кон'юнктури фінансового ринку;

- досягти відповідності між темпами зростання безвідсоткових доходів і безвідсоткових витрат, що сприятиме підвищенню загальної ефективності банківської діяльності;

- скоротити суму збитків від валютних операцій скороченням обсягу відкритих валютних позицій, що знизить валютні ризики в діяльності банку;

- знизити рівень ризикових активів у загальній структурі бруто-активів за рахунок збільшення обсягу інвестицій на високоліквідні цінні папери, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності банку.

Література:

1. Нацбанк представив стратегію роботи до 2025 року. Режим доступу: <https://glavcom.ua/economics/finances/nacbank-predstaviv-strategiyu-roboti-do-2025-roku-757366.html> (дата звернення: 20.04.2025).

2. Вовчак О. Д., Гонгало Н. М. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентноспроможність банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С. 46–51. DOI: 10.18371/2221-755X3(39)2020225116.

3. Вядрова І. М., Морозов М. В. Сутність конкурентноспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнесінформ*. 2020. № 11. С. 324–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330>.

4. Гасій О. В., Соколова А. М., Прохар Н. В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.85.

5. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Питуляк Н. С. Підвищення конкурентноспроможності комерційних банків України: обґрунтування напрямів та заходів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 2 (39). С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-5>.

6. Щербатих Д.В. Сучасні методи стрес-тестування банківської системи України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1210–1218.

7. Стрес-тестування банків як інструмент банківського регулювання. Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress-test_Dadashova_pr_2020-06-19.pdf?v=8 (дата звернення: 20.04.2025).

8. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011. Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
9. Процентні ставки за кредитами та депозитами. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs> (дата звернення: 20.04.2025).
10. Національний банк України. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2025).
11. Індекс інфляції в Україні 2025. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 20.04.2025)
12. Пасиви банків України. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/passive/> (дата звернення: 20.04.2025).

References:

1. National Bank presented the work strategy until 2025. Retrieved from <https://glavcom.ua/economics/finances/nacbank-predstaviv-strategiyu-roboti-do-2025-roku-757366.html> [in Ukrainian].
2. Vovchak, O. D., & Honhalo, N. M. (2020). Digital innovations and their impact on banks' competitiveness. *Bulletin of the University of Banking*, no. 3(39), pp. 46–51. [https://doi.org/10.18371/2221-755X3\(39\)2020225116](https://doi.org/10.18371/2221-755X3(39)2020225116) [in Ukrainian].
3. Viadrova, I. M., Morozov, M. V. (2020). The essence of competitiveness in the banking sector: state and problems. *Business Inform*, no. 11, pp. 324–330. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330> [in Ukrainian].
4. Hasii, O. V., Sokolova, A. M., Prokhar, N. V. (2021). Factors of the competitive environment in the banking sector of Ukraine: regional aspect. *Effective Economy*, no. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.85> [in Ukrainian].
5. Kuzio, N. Ye., Kosar, N. S., Pytulyak, N. S. (2023). Enhancing the competitiveness of commercial banks in Ukraine: justification of directions and measures. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no. 2(39), pp. 30–36. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-5> [in Ukrainian].
6. Shcherbatykh, D. V. (2018). Modern methods of stress-testing the banking system of Ukraine. *Economy and Society*, no. 19, pp. 1210–1218 [in Ukrainian].
7. Stress-testing of banks as an instrument of banking regulation. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress-test_Dadashova_pr_2020-06-19.pdf?v=8 [in Ukrainian].
8. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems – revised version June 2011. Retrieved from <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.
9. Interest rates on loans and deposits. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs> [in Ukrainian].
10. National Bank of Ukraine. Official website. Retrieved from <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Inflation index in Ukraine 2025. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> [in Ukrainian].
12. Bank liabilities of Ukraine. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/passive/> [in Ukrainian].

Annotation

Melnyk K. M., Schcherbatiuk O. M.

Ways to ensuring the competitiveness of commercial banks of Ukraine

The article examines the theoretical, methodological, and practical foundations for enhancing the competitiveness of commercial banks in Ukraine amid the transformation of the financial environment and the digitalization of the banking sector. The authors identify bank competitiveness as a critical component of national banking system reform and underscore its significance for the stable functioning of the financial market. Particular attention is devoted to such factors as the development of innovative financial products, improvement of service infrastructure, enhancement of personnel competencies, and the maintenance of capitalization, liquidity, and financial stability in banking institutions. The study argues that strategic management oriented toward digital transformation, internal process optimization, and customer loyalty enhancement is essential for ensuring success in a highly competitive environment.

Special emphasis is placed on the application of advanced digital technologies—especially artificial intelligence – for analyzing customer financial behavior and monitoring transaction security. Such tools help reduce fraud risks and enable the delivery of high-quality, personalized financial services. Based on the conducted analysis, the authors propose a set of practical measures to strengthen the competitiveness of commercial banks. These include improving liability management, expanding the resource base through term deposits, increasing Tier 1 capital, and reducing reliance on interbank borrowing. In the lending domain, it is recommended to decrease reserve allocations by improving the structure of classified loans, balance lending and interest income, and expand the use of refinancing and REPO operations to support banking system liquidity. The findings of this study may be applied in strategic planning, risk management, business model development, and the expansion of digital financial services by commercial banks.

Key words: competitiveness, commercial bank, liquidity, financial stability, regulatory capital, discount rate, credit, deposit.