

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. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.110>

УДК 336.71

Д. С. Гульман

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4002-0564>

О. Є. Джур,

к. т. н, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3307-9985>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ШЛЯХОМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

D. Gulman

O. Dzhur,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of International Management,

Oles Honchar Dnipro National University

IMPROVEMENT OF THE MECHANISM FOR INCREASING THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN BANKS ON THE GLOBAL MARKET THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION

У статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських банків у

контексті цифрової трансформації банківських послуг. Проаналізовані наукові підходи до визначення конкурентоспроможності банку та її оцінки, механізму управління конкурентоспроможності банку. Визначено місце українських банків на глобальному фінансовому ринку, досліджено основні тенденції цифровізації банківського сектору світу та України. Проаналізовано приклади впровадження інноваційних технологій у діяльності провідних українських банків, зокрема штучного інтелекту, хмарних сервісів, онлайн-застосунків і віртуальних помічників. Сформульовано визначення міжнародної конкурентоспроможності банку, цифрових технологій в банку, механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю банку. Представлена та обґрунтована схема механізму підвищення міжнародної конкурентоспроможності через цифрову трансформацію як стратегічний напрям менеджменту банків.

The article examines theoretical and practical aspects of increasing the international competitiveness of Ukrainian banks in the context of digital transformation of banking services. For consideration this topic, such general scientific methods of cognition as theoretical generalization, comparison, systematization, observation, methods of analysis and synthesis, induction and deduction, formalization were used. The purpose of the article is to improve the mechanism for increasing the international competitiveness of Ukrainian banks in the global market with an emphasis on digital transformation as the main engine of change; to systematize national and international experience and propose practical steps for the implementation of digital initiatives that will ensure higher productivity, security and attractiveness of banking services. Scientific approaches to determining the competitiveness of a bank and its assessment, the mechanism for managing the competitiveness of a bank are analyzed. The place of Ukrainian banks in the global financial market is determined, the main trends in the digitalization of the banking sector in the world and Ukraine are investigated. Examples of the implementation of innovative technologies in the activities of

leading Ukrainian banks, in particular artificial intelligence, cloud services, online applications and virtual assistants, are analyzed. The definition of the international competitiveness of a bank, digital technologies in a bank, and the mechanism for managing the international competitiveness of a bank are formulated. A scheme of the mechanism for increasing international competitiveness through digital transformation as a strategic direction of bank management is presented and substantiated. Ukrainian banks that are the first to integrate AI, cloud solutions and customer-oriented platforms have the potential to become full participants in the global financial market. Thus, improving the competitiveness management mechanism of a modern bank is based on a comprehensive approach centered on digital transformation, while ensuring maximum customer orientation and operational efficiency, which ultimately determines the future competitiveness of the Ukrainian banking system on a global scale based on.

Ключові слова: банківська система, міжнародна конкурентоспроможність, цифрова трансформація, інновації, штучний інтелект, онлайн-банкінг, менеджмент.

Keywords: banking system, international competitiveness, digital transformation, innovation, artificial intelligence, online banking, management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний глобальний банківський ринок характеризується стрімким зростанням технологічних інновацій, посиленням ролі фінтех-компаній та переходом клієнтів до онлайн-обслуговування. За даними консалтингових агентств, понад 80 % клієнтів у розвинених країнах здійснюють банківські операції переважно через цифрові канали. У таких умовах конкурентоспроможність банку визначається не лише обсягом капіталу чи географією представництв, а й рівнем технологічної досконалості його послуг.

Для України проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності банків набуває особливого значення через процеси євроінтеграції, адаптацію до стандартів ЄС та потребу зміцнення довіри до національної фінансової системи. Вітчизняні банки стикаються з подвійним викликом: необхідністю цифрової модернізації та одночасним виходом на глобальний ринок із власними інноваційними продуктами. На цьому етапі ключовим механізмом підвищення міжнародної конкурентоспроможності є саме цифрова трансформація - комплексна зміна бізнес-моделі, процесів, управління та сервісів банку з використанням сучасних технологій: штучного інтелекту, хмарних обчислень, блокчейну та мобільних платформ. У цих умовах цифрова трансформація виступає не як опціональна, а як ключова складова механізму, що визначає міжнародну спроможність банку: швидкість, зручність, безпека та інноваційність продуктів - основні чинники, які впливають на вибір клієнта та партнерів на глобальному ринку. Потрібна системна стратегія цифровізації банків, яка враховує національні умови, регуляторні вимоги й міжнародні практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій літературі питання взаємозв'язку цифровізації банків і конкурентоспроможності розглядаються як у прикладному, так і в теоретичному контекстах. Аналітичні звіти McKinsey, Deloitte та World Bank систематично фіксують: банки з високим рівнем цифрової зрілості мають вищу клієнтську активність, нижчі операційні витрати і кращі можливості для міжнародної інтеграції (особливо у сегменті транскордонних платежів) [1].

Дослідженням конкурентоспроможності банківських організацій присвятили свої наукові праці Васильчук І., Волощук І.П., Глінський Є.Г., Коваленко В.В., Ковриженко Л.О., Мірошніченко О.В., Пікуш Ю.П., Примостка Л.О., Сало І.В., Федулова^о Л.І. та інші. Актуальним теоретичним і прикладним питаннями дослідження механізму управління конкурентоспроможністю банків в глобальному середовищі приділили свою увагу вітчизняні та закордонні науковці, а саме: Акуленко І.І., Гура С.О.,

Золотарьова О. В., Мозговий А. М., Мірошніченко О.В., Аллен Н. Бергер, Асли Деміргюч-Кунт, Філіп Молінью, Стівен А. Росс, Цві Боді, Роберт К. Мертон та інші. Вплив цифрових трансформацій та інновацій на банківські установи пов'язаний із вагомими дослідженнями Клейтона М. Крістенсена, Дона Тапскотта.

Вітчизняні науковці трактують сутність конкурентоспроможності банку з різних позицій. Наприклад, Заруба Ю.О. визначає поняття «конкурентоспроможність банку» як щось, що «відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища» [2]. В той час як Мірошніченко О.В. вважає, що це «процес суперництва, що здійснюється в динаміці між суб'єктами банківського ринку (тобто чи між продавцями банківських послуг в особі банків, небанківських фінансово-кредитних інститутів і нефінансових установ, чи між їх покупцями в особі підприємств та домогосподарств), одночасно зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети, в ході якого дані суб'єкти прагнуть забезпечити своє положення на цьому ринку», а механізм управління конкурентоспроможністю банку (МУКБ) потрібно досліджувати інтегровано (з точки зору процесного, системного підходів та з урахуванням виділених видів конкурентоспроможності («стратегічна (спроможність ефективно використовувати ресурси та створювати й розвивати конкурентні переваги у довгостроковому періоді), тактична (спроможність здійснювати прибуткову діяльність за прийняттого рівня ризику в наявних умовах); оперативна (спроможність виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможні продукти на певному ринку у фіксований проміжок часу»)) [3]. Українські дослідники Гладинець Н.Ю. та Петрина В.В. систематизували вітчизняні та закордонні погляди до визначення категорії «конкурентоспроможність комерційного банку» та відзначили, що «конкурентоспроможність банку – це здатність

фінансової установи вести ефективну господарську діяльності та мати на меті досягнення практичної прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку» [3] та підсумували, що більшість науковців, вітчизняних та закордонних для управління конкурентоспроможністю комерційного банку використовують системний, процесний та ситуаційний підходи [4]. Дослідження Тимоць М. вказує, що кількість користувачів онлайн-банкінгу в Україні зросла майже на 90 % із 2018 р., що свідчить про зацікавленість клієнтів цифровими банківськими сервісами. Проте залишається розрив з країнами ЄС через інфраструктурні та кадрові обмеження [5]. Також варто зазначити статтю Бабаяна А., яка підкреслює роль регуляторної політики (у т.ч. ініціатив НБУ) у прискоренні цифровізації банківської системи та створенні передумов для підвищення конкурентоспроможності [6].

В цілому, механізм управління конкурентоспроможністю банком науковці розглядають як систему інструментів і методів управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є удосконалення механізму підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських банків на глобальному ринку з акцентом на цифрову трансформацію як основний двигун змін; систематизувати національний та міжнародний досвід і запропонувати практичні кроки для впровадження цифрових ініціатив, які забезпечать вищу продуктивність, безпеку й привабливість банківських послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазвичай, під конкурентоспроможністю розуміється здатність організації (країни, галузі) випереджати суперника в досягненні поставлених цілей. Конкурентоспроможність – це характеристика організації ефективно функціонувати протягом значного періоду в умовах конкурентного ринку [2].

Конкуренція в банківській сфері – об'єктивне явище еволюції світової банківської системи, зумовлене зростаючими потребами суспільства в капіталізації вільних грошових коштів. Там, де є конкуренція, виникає

необхідність у виробленні особливих прийомів і засобів збереження свого місця на ринку або завоювання нових сегментів ринку. У банківському секторі конкуренція набуває специфічних рис. Вона розглядається як «...боротьба між суб'єктами господарювання на ринку, під час якої створюються відмінні конкурентні переваги власної установи та її продуктів, що зумовлюють залучення найпривабливіших споживчих сегментів» [7]. Закон України «Про банки і банківську діяльність» регламентує умови конкурентної боротьби на банківському ринку, але в основу ставить не саму конкурентну боротьбу між фінансовими установами, а клієнта банку, як об'єкта конкуренції [8].

Міжнародну конкурентоспроможність банку слід визначати, як таку, що пов'язана із здатністю ефективної реалізації можливостей банку зі створення конкурентоспроможних продуктів і надання послуг, а також його можливістю нівелювати загрози глобалізованого ринку. У світовому контексті це також означає відповідність банку стандартам Базельських угод, високий рівень фінансової стійкості, впровадження інноваційних технологій, якість обслуговування та довіру з боку іноземних партнерів і клієнтів. Показниками конкурентоспроможності виступають рентабельність активів та капіталу (ROA, ROE), ліквідність, достатність капіталу, ринкова частка, рівень цифровізації послуг, а також іміджеві чинники – дотримання стандартів прозорості, комплаєнсу та корпоративної соціальної відповідальності.

Дослідження сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю свідчить, що банки дедалі частіше поєднують стратегічне управління з ризик-орієнтованим підходом та інноваційними рішеннями. Сучасні методи включають *SWOT-аналіз* для виявлення сильних і слабких сторін, *бенчмаркінг* із провідними світовими фінансовими інститутами, а також інтегральні індекси, що поєднують фінансові й нефінансові показники діяльності банків. Наприклад, ПриватБанк, орієнтуючись на стратегію цифрової трансформації, впровадив мобільний

банкінг і систему дистанційних сервісів, що дало йому можливість випередити багатьох конкурентів на внутрішньому ринку та створити передумови для інтеграції в міжнародний фінансовий простір. У свою чергу, банки з іноземним капіталом в Україні використовують моделі управління ризиками та корпоративного управління, які апробовані у світовій практиці, що дозволяє їм зберігати стійкі конкурентні позиції.

У сучасній економічній літературі існує велика кількість методів оцінки конкурентних переваг банку, які відрізняються залежно від підходів до розуміння об'єкта дослідження. Найбільш поширеними у світовій практиці методами оцінки конкурентоспроможності банку є наступні:

- методика RATE – являє собою рейтингову оцінку банків і дозволяє ранжувати їх та виявляти найбільш конкурентоспроможний банк. Щодо методики CAMELS, то методика такого аналізу являє собою перевірку на відповідність стандартизованим вимогам до банків і є доволі ефективним методом. Однак він має і певні недоліки, а саме: низький рівень формалізації, й сильну залежність від об'єктивності та компетенції аналітиків;
- метод «інформаційного спостереження» – також формує рейтинг банків, оскільки виступає системою оцінки їх діяльності, яка заснована на агрегованих показниках і характеристиках. Такий метод допомагає ранжувати банки за їх місцем серед інших кредитних інститутів;
- метод банківського скорингу – передбачає побудову скорингових систем базуючись на показниках [9].

Аналіз існуючого механізму забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських банків свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і обмежень. До сприятливих чинників можна віднести підвищення ролі Національного банку України як регулятора, адаптацію банківського сектору до міжнародних стандартів фінансової звітності та активне впровадження цифрових технологій. Водночас існують і стримуючі фактори: макроекономічна нестабільність, високі валютні ризики,

кіберзагрози та нерівномірний рівень цифрової модернізації серед банківських установ.

Міжнародна конкурентоспроможність є складним і багатокомпонентним явищем, на яке впливає цілий спектр факторів. Проаналізувавши наявні методи класифікації факторів, що формують конкурентоспроможність підприємств, можна зробити висновок, що загалом чинники можна розділити на дві категорії: внутрішні фактори та зовнішні фактори.

До внутрішніх факторів належать власні характеристики, потенціал і можливості компанії: технічний рівень, організаційна структура, якість управління, кваліфікація персоналу, НДДКР, маркетинг, технологія виробництва тощо. Вони є основою для створення унікальних конкурентних переваг і повністю залежать від самої компанії. Такий підхід в цілому логічний, оскільки дозволяє структурувати вплив різних елементів на діяльність компанії. Водночас не можна не помітити певних недоліків такої класифікації. Незважаючи на таку логіку поділу, цього недостатньо, щоб охопити справжню складність операційного середовища сучасного підприємства. Зокрема, майже повністю відсутні такі важливі аспекти, як законодавче регулювання, вплив державної політики, митні бар'єри, логістичні обмеження, форс-мажорні обставини, економічні та соціальні кризи. Традиційний поділ на внутрішні й зовнішні фактори варто доповнити ширшим баченням, яке враховує не лише внутрішні характеристики підприємства, а й динаміку змін у зовнішньому середовищі. Так, до внутрішніх чинників доцільно включити рівень інноваційної активності, ефективність бізнес-процесів, стан корпоративної культури - саме ці аспекти визначають здатність компанії швидко адаптуватися до змін.

У зовнішньому середовищі, окрім макроекономічних показників, важливу роль відіграють політична стабільність, правове регулювання, глобальні технологічні тренди та міжнародні ризики, які суттєво впливають на умови виходу на зовнішні ринки. Водночас, хоча загальна структура

факторів конкурентоспроможності для підприємств і банків може бути схожою, банківський сектор потребує окремого підходу до їх оцінювання. Це зумовлено специфікою галузі, зокрема суворішими регуляторними вимогами, високою чутливістю до міжнародних фінансових коливань та критичною залежністю від рівня довіри клієнтів і репутації на міжнародному рівні.

Таким чином, запропонована система глибокого поділу факторів на зовнішні і внутрішні певним чином враховує не тільки традиційні підходи науковців до класифікації факторів формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, а й деталізує їх із урахуванням реалій міжнародної банківської діяльності сьогодення і досить активної конкуренції на міжнародному ринку. Урахування таких факторів дає змогу банкам не лише адаптувати свої стратегії розвитку до актуальних викликів і можливостей, а й своєчасно реагувати на динамічні зміни у світовому фінансовому середовищі.

Із огляду на сучасні тенденції введення банківської діяльності, можна виокремити один із основних напрямків покращення міжнародної конкурентоспроможності. На передній план вийшла цифрова трансформація банківського бізнесу, проте вже не як просто технічний додаток до основних функцій, а як каталізатор, який глибоко і безповоротно змінює правила гри на міжнародній фінансовій арені. Якщо раніше основними показниками успішної діяльності банку були загальна надійність, кількість філій, обсяг активів чи частка на фінансовому ринку, то тепер цей список дещо розширився і в лідируючі позиції виходять також гнучкість, онлайн-доступність, здатність до цифрових змін та впровадження інновацій. Таким чином, цифровізація банківський установ на ринку перестала бути просто додатковою одиницею, тепер - це чи не основа виживання сучасного банку в умовах високої конкуренції.

Наразі, в умовах глибокої макроекономічної нестабільності, що постала через війну, українські банки демонструють надзвичайну важливість уміння до швидкої адаптації. Ключовим фактором збереження та посилення їхніх

позицій стає саме здатність ефективно реагувати на зміни, використовуючи цифрові інструменти та інноваційні рішення. За останні кілька років, в умовах війни, було зафіксовано суттєве погіршення основних фінансових показників: рентабельність активів опустилася до 2-3%, рентабельність власного капіталу впала майже вдвічі. Попри часткове покращення ROA та ROE у 2023 р., рівень проблемних кредитів у 37,4% залишався критично високим, підкреслюючи нагальну необхідність перегляду стратегій оцінки ризиків, якості обслуговування клієнтів та загальної ефективності роботи банківського сектору України. Дослідження кейсу Приватбанку показало результати, що представлені в табл. 1.

Таблиця 1. Інтегральний індекс конкурентоспроможності певних банків за 2024 р. на основі нормалізованих фінансових показників

Банк/Показник	Активи	Прибуток	ROA	ROE	Капітал	ІКБ
ПриватБанк	0,005	0,015	1,0	1,0	0,006	0,405
ПУМБ	0,001	0,002	0,659	0,641	0,001	0,261
Райффайзен Банк	0,001	0,001	0,265	-	-	0,089
JPMorgan Chase	1,0	1,0	0,361	0,42	1,0	0,756
HSBC Holdings	0,784	0,497	0,228	0,371	0,561	0,488
BNP Paribas	0,486	0,214	0,158	0,216	0,415	0,298

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 12, 13]

Українська фінансова система не виглядає безнадійною і має досить високі шанси на подальше зростання за умови набору напрямів покращення та стабільної, проте впевненої цифрової трансформації. До того ж, склалися всі необхідні умови для більш інтенсивної участі у міжнародних фінансових ініціативах та інтеграції на європейські ринки й ринки інших держав, з котрими Україна уже має важливі економічні та політичні взаємини.

Тому в умовах, коли витрати українських банків постійно збільшуються, а прибутки зменшуються, є відчуття необхідності у рішеннях, що допоможуть зменшити фінансові втрати, автоматизувати процеси, в які

можна не залучати людський ресурс та зробити роботу співробітників ефективнішою. Саме в цьому контексті цифрові інструменти постають як ключовий елемент - вони необхідні не тільки для технологічного оновлення і покращення наявної турбулентної ситуації, але й для зміцнення позицій у міжнародній конкуренції. Це закладає логічну основу для розробки стратегічних рішень, що враховуватимуть наявні недоліки системи, але водночас спиратимуться на перспективні вектори розвитку.

Переходячи до конкретних інструментів покращення міжнародної конкурентоспроможності банківських установ України доцільно буде звести ключові напрямки цифрової трансформації та їх очікуване призначення до табл. 2.

Таблиця 2. Ключові напрями цифрової трансформації банків та їх стратегічне призначення

Відкритий банкінг	інтеграція партнерських сервісів, покращення клієнтського досвіду
Штучний інтелект/машинне навчання	кредитний скоринг, автоматизація операцій, аналітика ризиків
Хмарні технології	скорочення витрат на інфраструктуру, підвищення масштабованості
Блокчейн	прозорість транзакцій, довіра з боку міжнародних партнерів

Джерело: сформовано авторами на основі [3, 10]

Такий перспективний напрям, як відкритий банкінг, функціонує на основі інтерфейсів прикладного програмування. Його ключова ідея полягає у інтеграції банківських платформ з зовнішніми сервісами та партнерами, від фінтех-компаній до глобальних платіжних систем, для створення більш адаптивних та орієнтованих на клієнта продуктів. Це не просто технологічне вдосконалення, а важливий механізм, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та розширення сфер діяльності. Слід зазначити, що провідні українські банки, такі як ПриватБанк та Райффайзен Банк, вже розпочали впровадження подібних рішень, що може стати одною із причин збереження високого рівня прибутковості навіть у непрості періоди останніх

років. Райффайзен Банк вже використовує алгоритми кредитного скорингу для, в першу чергу, точної оцінки платоспроможності позичальників і керування можливими ризиками [10]. За експертними розрахунками, відкритий банкінг здатен генерувати для економіки України до 1°млрд. дол. на рік. Це стане можливим завдяки розробці нових продуктів та послуг, стимулюванню конкуренції в банківському секторі, а також припливу інвестицій у сферу фінансових технологій.

Наступним інструментом покращення позицій українського банківського сектору на міжнародному ринку може бути використання штучного інтелекту та машинного навчання в оцінюванні кредитної спроможності. Впровадження штучного інтелекту дасть змогу банкам ефективніше оцінювати кредитні ризики, автоматично визначати потенційно ненадійних позичальників ще до видачі кредиту. Окрім цього, автоматизація процесу прийняття рішень економить час та людські ресурси, позитивно при цьому впливаючи на ROA.

Великі закордонні банки давно активно використовують ШІ для різноманітних цілей. JPMorgan впровадив систему ШІ для автоматизації аналізу юридичних документів. В Азії банки використовують його для створення чат-ботів. Японські банки, зокрема Mizuho Financial Group та Sumitomo Mitsui Financial Group, активно впроваджують комп'ютеризовані системи для заміни ручної праці [11]. Що до вітчизняних банків, то варто зауважити наявність зростання перспективи і результатів у цьому напрямку. Наприклад, онлайн-боти для спілкування із клієнтом вже стали звичною реальністю для більшості українських банків, що значно спрощує комунікацію і відкриває новий функціонал звичним банківським операціям без участі операторів. Необхідна основа для цього вже напрацьована, лишається лише ефективно розширити та удосконалити наявні рішення. До прикладу український «Ощадбанк» вже створив голосового помічника «Софію», яка допомогла автоматизувати до 75% клієнтських запитів [12].

Наступним дієвим інструментом покращення є хмарні послуги, які здатні кардинально трансформувати внутрішню економіку фінансової установи. Перехід на хмарні обчислення сприяє зниженню витрат на фізичну інфраструктуру, IT-супровід та забезпечує адаптивність у розширенні цифрових сервісів. Це особливо значуще для банків середнього розміру, які не мають значних фінансових ресурсів для утримання великих серверних центрів. Ефективно організована хмарна інфраструктура прямо впливає на підвищення рентабельності активів, що стає надзвичайно важливим в умовах зниження ROA.

І, зрештою, технології блокчейн, здатні значно зміцнити довіру до банківських транзакцій, зокрема міжнародних. Їх застосування гарантує прозорість транзакцій, незмінність записів та високий рівень захисту - усі ці аспекти є критичними для формування міжнародного репутаційного капіталу, який зазначено як вагомий внутрішній чинник конкурентоспроможності. Для банків, які намагаються залучити міжнародних інвесторів або розширити міжнародну клієнтську базу, блокчейн може бути тим ключовим фактором довіри, який досить важко досягти традиційними методами. Ці технології, які відомо, вже широко застосовуються як по всьому світі, зокрема банківськими гігантами, так і набувають популярності в Україні. У травні 2020 р. ПриватБанк, пліч-о-пліч з міжнародними союзниками Visa, став частиною Visa Token Service як провайдер послуг токенизації. Цей крок став вагомим внеском у підвищення рівня безпеки та забезпечення найкращих умов для українських клієнтів під час здійснення електронних платежів [13].

Наведені цифрові рішення є певним кроком вперед від упередженого функціонування банківської установи, впровадження наведених інструментів може стати більш ніж вдалим рішенням на фоні глобальної цифровізації і дати поштовх українським банкам ближче до всесвітніх фінансових гігантів у сфері цифрової еволюції. Отже, цілком можливо побачити прямий зв'язок між мірою цифровізації банку та його результативністю і стійкістю на

ринковій арені. Дані, щодо значень ROA, ROE та частки непрацюючих кредитів, підтверджують, що навіть в умовах економічних труднощів, банки, які активно застосовують цифрові рішення, показують кращі фінансові показники.

Водночас не все виглядає суто оптимістично, бо слід усвідомлювати, що цифрова трансформація є доволі непростю глобальною діяльністю, яка передбачає подолання певних перешкод. Зокрема, українські фінансові установи можуть зустрітися з дефіцитом компетентних спеціалістів в області інформаційних технологій, необхідністю великих капіталовкладень у оновлення інфраструктури, а також збільшенням кіберзагроз, котрі вимагають нових стратегій захисту інформації. Ефективність цифровізації залежить не тільки від доступності технологій, а й від здатності банку продуктивно впроваджувати їх у власну бізнесмодель. Отже, необхідно розглядати очікувані наслідки від інтеграції цифрових інструментів не просто як модернізацію технологій українських банків, а як елемент, що забезпечує довгострокове підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності банківської системи України на світовому ринку.

Уже сьогодні цифровізація приносить українським банкам конкурентні переваги: зниження витрат на обслуговування, підвищення лояльності клієнтів і розширення можливостей міжнародних розрахунків. За даними НБУ, у 2024 р. понад 60 % міжнародних переказів в Україну проходили через цифрові канали [12]. Це свідчить про ефективність технологічних рішень, зокрема інтеграції банків із системами Western Union, Wise, Payoneer та Revolut. Подальший розвиток можливий через розширення штучного інтелекту в обслуговуванні клієнтів, автоматизацію аналітики ризиків та створення єдиного «віртуального кабінету» для міжнародних операцій. Для підвищення конкурентоспроможності важливим завданням менеджменту є поєднання інноваційності з надійністю, прозорістю та відповідністю міжнародним стандартам безпеки (ISO, GDPR, AML/CFT).

Незважаючи ні різні підходи науковців більшість трактувань визначають «механізм управління конкурентоспроможністю банку» як цілісну, динамічну систему, яка повинна включати суб'єкт управління (менеджмент банку), об'єкт управління (конкурентоспроможність банку та його складових), інструментарій, процеси, мету.



Рис. 1 Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю банку

Міжнародна конкурентоспроможність банку, на думку авторів, означає здатність банку ефективно функціонувати як багатофокусній та багатовимірноювальною системі, що працює на світовому фінансовому ринку та несе відповідальність за свою діяльність, забезпечуючи вікна можливостей для своїх клієнтів за допомогою різноманітних банківських продуктів та послуг. А *цифрові технології в банку* є комплексом інноваційних продуктів-рішень, які виступають ключем виконання бажань клієнтів, реалізують

партнерські відносини банку і клієнта, реалізують банківський операційний процес і спрямовують рух подій. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю банку – це зв'язок що забезпечує тривалу цілісність банківської системи при створенні реальних банківських продуктів, культивуючи свої творчі здібності.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських банків тісно пов'язане з рівнем цифрової зрілості їхніх послуг. Цифрова трансформація виступає не лише технологічним процесом, а й стратегічним інструментом менеджменту, який змінює модель управління, культуру сервісу та міжнародну репутацію банку. Українські банки, що першими інтегрують ШІ, хмарні рішення та клієнтоорієнтовані платформи, мають потенціал стати повноправними учасниками глобального фінансового ринку. Таким чином, удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю сучасним банком засновано на комплексному підході, в центрі якого стоїть цифрова трансформація, при забезпеченні максимальної клієнтоорієнтованості та операційної ефективності, що в підсумку визначає майбутню конкурентоспроможність банківської системи України у світовому масштабі.

Література

1. HSBC Digital Transformation Strategy Analysis Report 2023: Accelerators, Incubators, and Other Innovation Programs. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20240110732118/en/HSBC-Digital-Transformation-Strategy-Analysis-Report-2023-Accelerators-Incubators-and-Other-Innovation-Programs---ResearchAndMarkets.com> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*. 2001. № 2. С. 22-23.
3. Мірошніченко О.В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку. *Проблеми і перспективи розвитку*

банківської системи України: зб. наук. пр. Суми: УАБА НБУ, 2007. Вип. 19. С. 358-364.

4. Гладинець Н.Ю., Петрина В.В. Конкурентоспроможність комерційного банку: теоретичні аспекти та підходи до визначення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 814-818. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/172.pdf> (дата звернення: 5.11.2025).

5. Tymots, M. Analysis of trends and prospects of digital banking in Ukraine. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2015. 4(5), P. 23-32. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250405.03> (дата звернення: 01.11.2025).

6. Babaian, A. (2024). Digital transformation of Ukraine's banking sector. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference, Cambridge, October 18, 2024. Cambridge-Vinnytsia: P.C. Publishing House & UKRLOGOS Group LLC, 2024. P. 51-53. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.011>*

7. Дубовик О.В., Бойко С.М., Вознюк М.А., Гірченко Т.Д. Маркетинг у банку: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Алерта, 2007. 275 с.

8. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 03.06.2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 02.11.2025).

9. Кахович О. О., Лисенко В. Р. Міжнародна конкурентоспроможність банку та методи її оцінки. *Економічний простір*. 2018. № 139. С. 136-146.

10. Офіційний сайт НБУ. Відкритий банкінг в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-kontseptsiyu-vidkritogo-bankingu-vukrayini> (дата звернення: 01.11.2025).

11. Офіційний сайт «Ощадбанк». Штучний інтелект в українському банківському секторі. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/stucnij-intelekt-vukrainskomu-bankivskomu-sektori-mozlivist-ci-neobhidnist> (дата звернення: 01.11.2025).

12. Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанку» URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 02.11.2025).

13. Офіційний сайт НБУ. АТ «Ошадбанк» URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/00032129> (дата звернення: 02.11.2025).

References

1. Businesswire (2024). “HSBC Digital Transformation Strategy Analysis Report 2023: Accelerators, Incubators, and Other Innovation Programs”, available at: <https://www.businesswire.com/news/home/20240110732118/en/HSBC-Digital-Transformation-Strategy-Analysis-Report-2023-Accelerators-Incubators-and-Other-Innovation-Programs---ResearchAndMarkets.com> (Accessed 1 November 2025).

2. Zaruba, Y.O. (2001), “Competitiveness of a commercial bank”, *Finansy Ukrainy*, vol. 2, pp. 22-23.

3. Miroshnychenko, O.V. (2007), “Bank competitiveness in the context of modern economic development”, *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivs'koi systemy Ukrainy*, vol. 19, pp. 358-364.

4. Hladynets', N.Y. and Petryna, V.V. (2015), “Competitiveness of a commercial bank: theoretical aspects and approaches to definition”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, [Online] vol. 4, pp. 814-818, available at: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/172.pdf> (Accessed 5 November 2025).

5. Tymots, M. (2015), “Analysis of trends and prospects of digital banking in Ukraine”, *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 4(5), pp. 23-32. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250405.03>.

6. Babaian, A. (2024), “Digital transformation of Ukraine's banking sector”, *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*, Cambridge, October 18, pp. 51-53. <https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.011>.

7. Dubovyk, O.V. Bojko, S.M. Vozniuk, M.A. and Hirchenko, T.D (2007), *Marketynh u banku [Marketing in the bank]*, 2nd ed, Alerta, Kyiv, Ukraine.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine “About banks and banking”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (Accessed 2 November 2025).
9. Kakhovych, O.O. and Lysenko, V.R. (2018), “International competitiveness of a bank and methods of its assessment”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 139, pp. 136 -146.
10. Official website of the NBU (2025), “Open banking in Ukraine” available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-kontseptsiyu-vidkritogo-bankingu-vukrayini> (Accessed 1 November 2025).
11. Official website of Oschadbank (2025), “Artificial intelligence in the Ukrainian banking sector”. available at: <https://www.oschadbank.ua/news/stucnij-intelekt-vukrainskomu-bankivskomu-sektori-mozlivist-ci-neobhidnist> (Accessed 1 November 2025).
12. Official website of JSC CB «Privatbank» (2025), available at: <https://privatbank.ua> (Accessed 2 November 2025).
13. Official website of the NBU (2025), «JSC «Oschadbank», available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/00032129> (Accessed 2 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.11.2025 р.