

Гірченко Т.Д.

к.е.н., професор,
ДВНЗ «Університет банківської справи»,
Інститут банківських технологій і бізнесу,
професор кафедри банківської справи
Київ, Україна
td@ubs.edu.ua

Зайонц А.В

ДВНЗ «Університет банківської справи»,
Інститут банківських технологій і бізнесу,
аспірант
Київ, Україна
zaentsav@gmail.com

**АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВИ
ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ**

Анотація. Стаття присвячена висвітленню проблеми виміру інноваційного потенціалу та його ролі у підтримці конкурентної позиції банку. Для цього застосовано метод матричного зонування Мак-Кінзі, що дозволив описати методологічні засади оцінки інноваційного потенціалу банку та його впливу на конкурентоспроможність. Також автори надають власне визначення інноваційного потенціалу банку та розкривають приховані резерви та можливості, які містить дана категорія. На основі опису зон конкурентоспроможності інноваційного потенціалу банку розглянуто методологічний аспект формування стратегії розвитку банку, що, на думку авторів, є кінцевою метою аналізу взаємовпливу інноваційного потенціалу та конкурентного позиціонування фінансово-кредитної установи на ринку банківських послуг.

Ключові слова: банківські інновації, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, інноваційний потенціал, матричний підхід Мак-Кінзі
Формул: 1, рис.: 1, табл. 0, бібл.: 11

Tetiana Girchenko

PhD (Economics), Professor,
State Higher Educational Institution University of Banking,
Institute of banking technologies and business,
Professor
Kyiv, Ukraine
td@ubs.edu.ua

Anton Zaents

State Higher Educational Institution University of Banking,
Institute of banking technologies and business
PhD Student
Kyiv, Ukraine
zaentsav@gmail.com

**THE ANALYSIS OF INNOVATIVE POTENTIAL AS THE BASICS
IN SUPPORTING THE COMPETITIVENESS OF A BANK**

Abstract. This article is devoted to the disclosing of the issue of the assessment of innovative potential of banks and one's role in the maintaining

competitive position of banks. For that purpose, has been employed matrix method of the zoning, proposed by consulting company McKinsey, and it allows to describe methodological basics of the estimation innovative potential of bank and its influence on bank's competitiveness and soundness. Also, authors provided definition of innovative potential of the bank and disclosed hidden reserves and opportunities, which contain this criterion. Based on describing zones of competitiveness versus innovative potential of a bank it is considered methodological aspect of the forming bank's development strategy, which is final goal of the analyzing interrelated influence of the innovative potential and competitive positioning of financial institution, which is a bank, on the market of banking services.

Keywords: banking innovation, competitiveness, competitive strategy, innovative potential, matrix approach McKinsey

Formulas: 1, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 11

JEL code: C63, G21

Вступ. На сьогодні рівень конкуренції за споживача на ринку банківських та загалом фінансових послуг в Україні значно посилюється, у зв'язку з втратою довіри населення до фінансово-кредитних інституцій внаслідок банкрутства значної частини установ. Також лідери даного ринку невпинно оновлюють формат надання банківських послуг, все більше враховуючи здобутки цифрової економіки. Тому питання збереження зайнятої конкурентної ніші досі полягає у правильній оцінці фінансово-кредитною установою своєї здатності до прийняття та відтворення інновацій і потенціалу, який виявиться у майбутньому. Але посилення діджиталізації ринку банківських послуг підвищує ціну інновацій через збільшення вразливості фінансової стійкості депозитної установи та загалом незабезпеченості установи від потенційної шкоди кібершахрайства. А як наслідок, некерований інноваційний потенціал банку призводить не до укріплення позицій на ринку, а до втрати фінансової стійкості та стабільності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Існує значний пробіл в економічній історії дослідження банківської діяльності з позицій інноваційної теорії. Теоретична концепція інноваційного потенціалу банку знаходить свій початок з фундаменту, закладеного Й. Шумпетером. У своїй фундаментальній праці «Теорія економічного розвитку» Й. Шумпетер відводив банкам почесну, але тільки забезпечувальну та контрольну роль у здійсненні «нових комбінацій», тобто інновацій: «Банкір робить можливим здійснення нових комбінацій і, виступаючи від імені народного господарства, надає повноваження на їх здійснення. Він – локомотив ринкового господарства» [Шумпетер 1982]. Підприємцями, реальними інноваторами у той час (на початку ХХ ст.) він вважав тільки промислових капіталістів.

Безумовно, засновниками дослідження інновацій у фінансово-кредитній сфері вважаються представники американської наукової школи, зокрема Нобелівські лауреати Р. Мертон, М. Міллер, У. Ф. Шарп, а також економісти П. Туфано, Дж. Фінерті, С. Баттілоссі, Дж. К. Ван Хорн, Дж. Ф. Сінкі, Дж. Маршал, Ф. Мишкін та ін. Так, Міллер М. і Мертон Р. Фінансові інновації або у більш вузькому сенсі банківські інновації порівнюють з двигуном економічного зростання та управління фінансовою системою щодо досягнення мети, яка означена ними як "реальна економіка", Дж. К. Ван Хорн – з «живильною кров'ю» ефективного ринку капіталу та часткою материкової породи фінансової системи.

Актуальні питання банківської діяльності на інноваційних засадах із урахуванням особливостей розвитку українського фінансового ринку висвітлено в наукових публікаціях Г. Азаренкової, О. Барановського, О. Васюренка, Т. Васильєвої, О. Вовчак, С. Козьменка, М. Крупки, А. Кузнєцової, С. Леонова, І. Лютого, В. Міщенко, О. Лапко, Т. Смовженко, А. Степаненка і багатьох ін. Незважаючи на наявні наукові розробки в цій предметній області, слід зазначити, що теоретичні і прикладні питання здійснення інноваційної діяльності в банківській сфері з позицій підтримки конкурентоспроможності банківських установ вимагають більш глибокого опрацювання та вдосконалення з позицій глобалізаційних загроз та сприяння дедалі більшій волатильності у фінансовій системі через дедалі бурхливіші темпи інноваційного розвитку у цій галузі.

Тому постає завдання сформулювати теоретико-методологічні засади визначення сутності інноваційного потенціалу банку та формування рекомендацій щодо оцінки взаємовпливу даного потенціалу банківської установи на її конкурентні позиції на ринку та конкурентоспроможність.

Результати дослідження. Невизначеність щодо трактування категорії інновацій у банківській діяльності починається з відсутності єдиного визначення поняття "інновація". В економічній літературі інновації розуміють досить широко, як синонім успішного розвитку та нових досягнень соціальної, економічної, управлінської та інших сфер діяльності на основі різноманітних нововведень. Наприклад, словник банківських термінів визначає інновацію просто як "нові досягнення в галузі технології чи управління, призначені для використання в операційній, інвестиційній, фінансовій діяльності підприємства". Розвиток інноваційної діяльності, що базується на нових знаннях, технологіях, формах управління, є основою розвитку банківського бізнесу в Україні та дозволяє забезпечити його безпеку і постійний розвиток. Головним завданням інновацій є створення нових чи вдосконалення існуючих конкурентоздатних технологій, продукції або послуг, а також організаційно-технічних рішень, що суттєво поліпшують структуру та якість різних сфер суспільства. Впровадження інновацій передбачає координацію зусиль всіх працівників установи за такими напрямками [Мельниченко 2013]:

- управління складнощами: інноваційні завдання потребують технічної компетентності й тимчасового індивідуального навантаження на працівників банку. Лише взаємодія людей з різним досвідом обіцяє успішне вирішення проблем;

- ефективність: орієнтація на перевищення результатів роботи над затратами на їх досягнення;

- творчий підхід і поліпшення якості прийнятих рішень – інновації вимагають виходу мислення працівників банку за межі традиційного навчання і роботи в традиційних рамках;

- гнучкість: члени колективу повинні адаптуватись до різних і мінливих умов навколишнього середовища;

- сприяння участі – весь персонал повинен робити внесок у вирішення проблем завдяки своїм професійним знанням та отримувати вигоду від роботи своїх партнерів.

Багатомірність трактування також спостерігається в міжнародних рамкових документах. У Керівництві Фраскаті, що розроблено ОЕСР щодо міжнародних стандартів для координації робіт зі збору, обробки й аналізу інформації про науку та інновації, під інновацією розуміється кінцевий

результат інноваційної діяльності втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, який введений на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.

На рівні фінансових інституцій як відкритих інноваційних комплексів, результатом інноваційної діяльності поряд з новими продуктами та послугами є нові технології. Технологія — комплекс засобів, методів, операцій, ресурсів. Для фінансової сфери технологія на рівні операційної діяльності та надання послуг відображається через організацію й опис окремих бізнес-процесів, як сукупності процедур або функцій, кожна з яких має чітко визначений алгоритм дій, що складається із послідовності операцій, а також відповідні нормативні та методичні матеріали для забезпечення стандартизації щодо проведення операції, формування продукту, надання послуги.

Технологію можна вважати сполучною ланкою між продуктом і послугою. Наприклад, визначення сутності банківських технологій в широкому розумінні — це технології проведення банківських або допоміжних операцій, у вузькому — організація діяльності банку, що пов'язана з послідовністю здійснення операцій, сукупністю прийомів і методів, за допомогою яких банківські продукти не тільки створюються, але і доводяться до споживача у вигляді певної банківської послуги [Шумпетер 1982, с. 308-309].

Згідно із визначенням Пантелєєвої Н.М. фінансова інновація – це результат творчого пошуку нового підходу до вирішення проблеми у фінансовій галузі, який реалізується шляхом створення та дифузії нових фінансових продуктів, інструментів, технологій, процесів, інститутів, орієнтованих на ефективне управління фінансовими ресурсами та ризиками з метою забезпечення розвитку, конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах мінливості економічного середовища, невизначеності й інформаційної асиметрії [Пантелєєва 2013, с. 26]. Бізнес-аналітика на основі цифрових технологій змінює традиційну, розтягнуту в часі, схему аналітичної роботи: інформація певний час збиралась, а потім аналізувалась. Нині важливим є автоматичний мережевий аналіз потоку незадокументованих даних, що мають пряме чи опосередковане відношення до банківської установи [Гірченко 2016]. Відтак, можна стверджувати, що фінансові інновації у банку не лише обмежуються конструюванням інноваційних банківських продуктів та послуг, а й мають місце й при створенні нових технологій, реінжинірингу бізнес-процесів та проведенні організаційних змін.

Узагальнивши вищевикладене, можна стверджувати, що інновацій у банківській діяльності доцільно розглядати як комплекс засобів, методів та операцій, що надають при доставці нового продукту до споживача банківських послуг або є втіленням нового продукту, що сприяють не лише зростанню безпеки організації фінансових транзакцій у реальному часі, а і підвищенню конкурентоспроможності банківської установи на ринку.

Але слід визнати, що банківські інновації несуть не лише гарантію підвищення безпеки проведення транзакцій, але і підвищують волатильність фінансових ринків через свою миттєвість у виконанні операцій. Глобалізація та зростання швидкості переміщення значних грошових потоків провокує зростання флуктуацій на грошовому ринку та ринку активів, що підриває фінансову стійкість як самих банків, так і всіх економічних агентів. Звідси слід визнати, що процес впровадження банківських інновацій мусить бути керованим та прогнозованим у часі та з точки зору екстерналій від їх

імплементacji.

Також необхідно зрозуміти роль інновацій у конкурентоспроможності банків. Конкурентоспроможність банків можна розглядати як потенціал банку для досягнення його конкурентних переваг на ринку банківських послуг [Гірченко 2003]. Конкурентоспроможність будь-якої фінансової кредитної установи залежить від прибутковості діяльності, місткості споживчого ринку, ділової репутації, ефективності обслуговування, продуктового ряду, наявних грошових ресурсів, якості сервісу, організації бізнес-процесів, людського капіталу тощо [Дубовик, Кузнецова, Гірченко 2005].

Прямо та опосередковано інновації впливають на кожен з перелічених факторів, оскільки мета кожної інновації – це досягнення найкращого результату при здійсненні найменших втрат, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності як самої банківської установи, так і добробуту його клієнтів. Найдоцільніше оцінювати дані критерії у комплексі, узагальнюючи їхню дію через інтегральну оцінку рейтингу певної банківської установи порівняно з її конкурентами. Але також на конкурентне позиціонування на ринку впливає ще і такий фактор як час впровадження інновації. Звідси ми вважаємо за доцільне додати якісний фактор першості наймасштабнішого впровадження інновації на ринку банківських послуг, яка б змінила існуючі стандарти надання фінансових послуг чи організації бізнес-процесів, що опосередковано поліпшує якість кінцевого продукту.

Також даний аналіз можливо проводити в абсолютних величинах, елімінуючи кожен складову на значення чистого доходу банку.

Тепер слід зосередитися на визначенні сутності інноваційного потенціалу банку та його прихованих резервах для конкурентного позиціонування банку. Відповідно до Кривича М. інноваційний потенціал – це інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах:

- реальних у нашому розпорядженні ресурсів;
- потенційно можливих інноваційних ресурсів, які за певних діючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на певному часовому проміжку можуть бути задіяні банком;
- здатності та готовності банку прийняти та ефективно використати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності [Кривич 2011].

При чому як і будь-яка діяльність, інноваційна акумулює у собі фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні та маркетингові ресурси. Звідси, відволікаючи фінансові ресурси чи навпаки їх створюючи, інновації та потенційний інноваційний ресурс впливає на показники фінансової стійкості банку та адекватності капіталу. Зростання рівня діджиталізації банківської діяльності вимагає залучення висококваліфікованих фахівців ІТ-сфери та швидкого оновлення систем безпеки банку, що чинить тиск на загальну рентабельність бізнесу. Тому ми пропонуємо аналізувати інноваційний потенціал не в абсолютних одиницях виміру, а у відносному виразі, одержаному у формі інтегрального показника іір (index of innovative potential):

$$iip = v_1x_1 + v_2x_2 + v_3x_3 + v_4x_4 + v_5x_5 + v_6x_6 + v_7x_7, \quad (1)$$

де x_1 – показник достатності капіталу, розрахований з врахуванням необхідного буферу ліквідності за активами (H2b);

x_2 – показник рентабельності активів, залучених у інноваційний процес (ROAinn);

x_3 – частка операційних та адміністративних витрат, залучених в імплементацію інновації до чистого доходу;

x_4 – частка адміністративних витрат для забезпечення систем безпеки від кібер втручання до чистого доходу;

x_5 – рентабельність продажів пакету інноваційних послуг (ROSin);

x_6 – вчасність впровадження інновацій порівняно з конкурентами (якісна змінна);

x_7 – вартість гудвілу, вимірного у грошових одиницях відповідно до МСФЗ;

$V_1, V_2, V_3, V_4, V_5, V_6, V_7$ – ваги моделі інтегрального показника, які асимптотично підкоряються нормальному закону розподілу.

Оскільки згідно чинного банківського законодавства банки на даний час не розраховують буфер за власним капіталом, включення даного резерву є доцільним для банківської установи з інноваційним характером ведення бізнесу через її підвищений рівень ризиковості. Також включення вагового результату частки витрат, залучених в імплементацію інновацій допоможе зрозуміти на скільки відсотків вплине одновідсоткове зростання витрат та інвестицій в матеріально-технічну базу, людський капітал і потенціал та системи забезпечення кібербезпеки на зростання інноваційного потенціалу банку.

Даний індекс набуває значень у діапазоні від 0 до 1, кожен рівень якого характеризує інноваційний потенціал як:

– від 0 до 0,2 – катастрофічний;

– від 0,2 – 0,4 – критичний;

– від 0,4 до 0,6 – нестійкий;

– від 0,6 – 0,8 – нормальний;

– від 0,8 і до 1 – високий рівень потенціалу банку до репродукування фінансових інновацій.

Слід наголосити на тому, що основу інноваційного потенціалу складають не лише реальні ресурси, а й потенційні. Потенційні інноваційні можливості банку – це не залучені на даний час ресурси, які можуть бути за необхідності мобілізовані та використані банком. Крім того, зазначимо, що ми також акцентуємо увагу саме на інноваційному характері досліджуваних ресурсів, тобто в поле зору потрапляють лише ті з них, які банк в змозі виділити на інноваційну діяльність, а не вся сукупність ресурсів, яка є в наявності у банківській установи в цілому. Таким чином, нами проведено чітке розмежування між поняттям інноваційного потенціалу та його складовою – потенційними інноваційними можливостями.

Багато зарубіжних вчених, такі як Юан К. (2004), Туфано П. (2003), Матео Ф. (2017) та інші зауважують, що характерною рисою сучасного управління банківськими установами є взаємопроникнення стратегічного та інноваційного менеджменту, оскільки за сучасних умов саме банківські інновації визначають перспективи зайняття певної позиції на ринку. Конкурентна стратегія банку – це визначення довгострокових та середньострокових цілей розвитку, принципів, умов та способів їх досягнення; розробка напрямів досягнення банком конкурентних переваг; створення, збереження та розширення унікальної та вигідної позиції банку на конкурентному ринку [Гірченко 2003].

У своїй роботі Кривич М. пропонує матричний підхід оцінки оптимальної інноваційної стратегії банку, яка буде конкурентоспроможною на ринку за прикладом зонування, запропонованого консалтинговою компанією МакКінзі.

Дана матриця (рис.1) складається з 17 квадрантів, потрапляння в які говорить про характер нашої позиції на ринку та нашої стратегії.

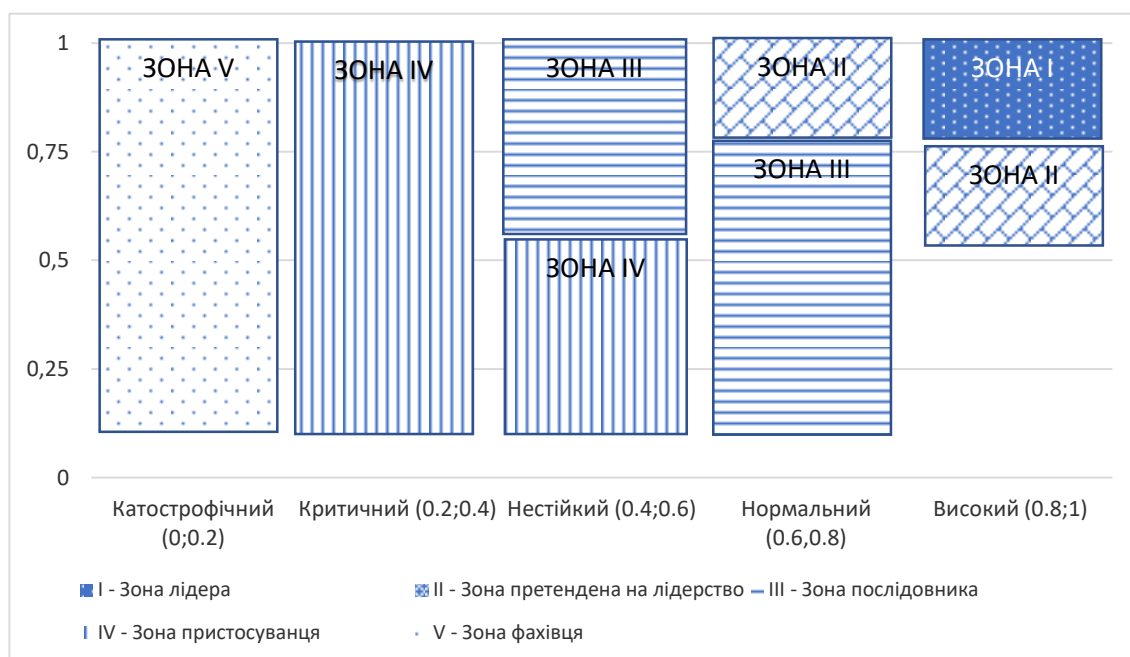


Рисунок 1 – Матриця «інноваційний потенціал – конкурентоспроможність на ринку банківської установи» методом МакКінзі
Джерело: [Chou, Chin 2004]

Більшість авторів (Юан Кю (2004), Тіс Д.(2010), Матео Ф. (2017)) виділяють 4 стратегії неефективного використання інноваційного потенціалу (зона V), 6 стратегій – неповного застосування можливостей інновацій (зона V), 6 стратегій – задовільного позиціонування та одну виграшну стратегію.

Перейдемо до розгляду стратегій інноваційного розвитку банку залежно від рівня його інноваційного потенціалу та величини капіталу.

Зона «лідера». Банки, стратегічна позиція яких відповідає цій зоні (квадрант (4,5)), мають провадити активну інноваційну діяльність, оскільки ринковий лідер, як правило, є законодавцем інноваційного процесу. Якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то згодом втрачає лідерство на ринку взагалі [Кривич 2011]. Також зазначимо, що ринковий лідер не лише впроваджує інновації, а й постійно вдосконалює їх якість. Тому, на відміну від банків-претендентів на лідерство чи послідовників, які використовують стратегію "зняття вершків" успішно діючий ринковий лідер, впровадивши на ринок високоякісний продукт та новий стандарт, постійно працює над його удосконаленням з метою підвищення якості.

Зона «претендента на лідерство» ідентифікована нами для банків, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються та ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки, мають достатньо високий рівень забезпеченості інноваційними ресурсами, тобто потрапляють у зону відносно високих показників.

Зона «послідовника». Банки, стратегічна позиція яких відповідає зоні «послідовника», що знаходиться у квадранті (1:3, 4) та (3:4, 3), не прагнуть атакувати лідера, проте ретельно охороняють свою частку ринку. Послідовник прагне утримувати своїх клієнтів, хоча й не відмовляється від отримання частки на ринках, що створюються. Стратегічна поведінка

заданого сценарію зовсім не передбачає включення до реальної конкурентної боротьби з лідером. Дану стратегію застосовують банки з середнім рівнем розвитку та нормальним або нестійким рівнем забезпеченості інноваційними ресурсами, що дозволяють забезпечити успішне функціонування фінансово-кредитної установи, однак вони не завжди мають можливість для запровадження інновацій.

Зона «фахівця» ідентифікована нами для банків, які мають критичний рівень забезпеченості інноваційними ресурсами, однак майже не мають проблем з поточним забезпеченням своєї діяльності необхідними ресурсами. Банк «фахівець» цікавиться тільки одним або декількома сегментами, а не ринком у цілому. Тут конкуренція є особливо жорстокою, оскільки відсутній простір для відступу.

Зона «приспосованця». Стратегічна позиція зазначеної зони вимагає від банків підвищеної гнучкості та націленості на отримання прибутку за рахунок постійного незначного удосконалення своєї діяльності. Такі банки мають швидко адаптуватися та пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Банки, які опинилися в такій зоні, мають запроваджувати низьковитратні та короткострокові у часових термінах реалізації інновації. Зокрема, якщо говорити про інноваційну діяльність з цієї точки зору, слід підкреслити надзвичайну актуальність розробки клієнтоорієнтованої стратегії шляхом запровадження інноваційних привабливих умов для залучення клієнтів.

Інноваційна стратегія банку за Магретом (2002) є стратегією, що визначається згідно з рівнем конкуренції, що спостерігається на ринку банківських послуг та визначальною потребою у створенні ознаки чи властивості, яка б відрізняла б нас від конкурентів [Matteo Fame, Angelos Vouidis 2017, с. 8].

Отже, навіть займаючи найбільшу нішу на ринку, але за неякісного використання інноваційного потенціалу (лівий верхній квадрант) банку загрожує стратегія гонитви та постійної адаптації до головних конкурентів, а це вже суперечить визначенню Магрета, який наполягає на створенні унікальної відмінності депозитної корпорації порівняно зі своїми найближчими конкурентами.

Існує ще багато варіацій аналізу доцільності впровадження банківських інновацій: імітаційне моделювання, дисконтування майбутніх грошових потоків, кластерний аналіз. Проте проаналізований нами підхід дозволяє поелементно та інтегрально оцінити кожен складову інноваційного потенціалу банку та їх вплив на конкурентне позиціонування фінансової установи на ринку банківських послуг.

Висновки. Слід наголосити, що інновації у банківській діяльності є не лише новою технологією чи продуктом, а й новою філософією здійснення фінансових операцій економічними агентами, яка співзвучна новій парадигмі цифрової економіки у світі Інтернету речей. Проте всеохопний вплив інновацій у нашому житті містить не лише переваги, але несе і загрози у вигляді зростання циклічності в економіці та зростання непередбачуваності траєкторії її подальшого розвитку.

Тому стратегія банку повинна включати той інноваційний потенціал, що сприяє не лише збереженню сьогоdnішніх конкурентних позицій, а й сприяти завоювання нових, досі незайнятих ніш. Для цього можна використовувати дискримінантні моделі, інтегральні індекси оцінки конкурентоспроможності банківської установи, проте ми пропонуємо застосовувати матричний підхід

«інноваційний потенціал – конкурентоспроможність на ринку», який дає змогу одночасно змодельовати множину сприятливих та несприятливих сценаріїв, що вкрай є важливим при розробці головного документу банківської установи – стратегічного бачення розвитку банку на довгострокову перспективу.

Література

- Гірченко, Т.Д., Коссманн, Р. (2016). Впровадження та розвиток цифрового маркетингу у сучасному банківському бізнесі // *Міжнародний Збірник наукових праць «Європейське співробітництво»*, № 12 (19), с. 68 – 85.
- Гірченко, Т. Д. (2003). Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг // *Регіональна економіка*, № 4, с. 122-126.
- Дубовик, О. В., Кузнецова, А. Я., Гірченко, Т. Д. (2005). Формування конкурентоспроможності банку. – Львів: ЛБІ НБУ, 215 с.
- Кривич, Я. М. (2011). Інноваційний потенціал банку як фактор вибору стратегії подальшого розвитку // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. – Харків: ХННІ ДВНЗ «Університет банківської справи». № 1(10). <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v1i10.29288>.
- Мельниченко, О. (2013). Аналіз використання альтернативних каналів продажів та новітніх технологій у діяльності банків // *Вісник Національного банку України*, № 11, с. 37 – 42.
- Пантелеєва, Н. М. *Фінансові інновації в банківській системі: теорія, методологія, практика: монографія*. Київ: УБС НБУ. – 2013.
- Шумпетер, Й. (1982). *Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры)*: пер.с англ. – М.: Прогресс, 455 с.
- Chou, Y. K., Chin M. S. (2004). *Financial Innovations and Technological Innovations as Twin Engines of Economic Growth*. University of Melbourne, January 9.
- Fame, M., Vouldis, A. *Business models of the Banks in the Euro Area*. ECB Working Paper № 2070. May 2017. p. 47.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, № 43, p. 172-194.
- Tufano, P. (2003). Financial Innovation // *Handbook of the Economics of Finance (Volume 1a: Corporate Finance)*. – Elsevier, Amsterdam. – P. 307–336.

References

- Chou, Y. K., Chin M. S. (2004). *Financial Innovations and Technological Innovations as Twin Engines of Economic Growth*. University of Melbourne, January 9.
- Dubovyk, O. V., Kuznetsova, A. Ya., Girchenko, T. D. (2005). *Formuvannia konkurentospromozhnosti banku*. – Lviv: LBI NBU, 215 s.
- Fame, M., Vouldis, A. *Business models of the Banks in the Euro Area*. ECB Working Paper № 2070. May 2017. p. 47.
- Girchenko, T.D., Kossmann, R. (2016). Implementation and development of digital marketing in modern banking business // «European Cooperation», 12 (19), p. 68 – 85.
- Girchenko, T. D. (2003). Strategia konkurentospromozhnosti bankiv v umovah aktivizatsii rozvytku rynku bankivskih poslug // *Regionalna ekonomika*, # 4, s. 122-126.

- Krivich, Ya. M. (2011). Innovatsiynyj potentsyal banku yak faktor vyboru strategii podalshogo rozvytku // Finansovo-kredytna dijalnist: probleyi teorii i praktyky. – Kharkiv: HNNI DVNZ «Universitet bankivskoi spravy». # 1(10). <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v1i10.29288>.
- Melnychenko, O. (2013). Analiz vykorystannia alternatyvnyh kanaliv prodazhiv ta novitnih tehnologij u dialnosti bankiv // *Visnyk Natsionalnogo banku Ukrainy*, # 11, s. 37 – 42.
- Panteleva, N. M. *Finansovi innovatsii v bankivskij systemy: teoria, metodologia, praktyka: monografya*. Kyiv: UBS NBU. – 2013.
- Shumpeter, Y. (1982). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya (Issledovanie predprinimatelskoy pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla kon'yunkturyi): per.s angl. – Moscow: Progress, 455 s.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, № 43, p. 172-194.
- Tufano, P. (2003). Financial Innovation // *Handbook of the Economics of Finance* (Volume 1a: Corporate Finance). — Elsevier, Amsterdam. — P. 307—336.

Data przesłania artykułu do Redakcji: 12.06.2017
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 13.07.2017