



УДК 336.01

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВ

Вовчак Ольга Дмитрівна,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри банківської справи та фінансових технологій
Навчально-наукового інституту банківських технологій та бізнесу
Університету банківської справи
e-mail: vovchak.olga@meta.ua; ORCID ID: 0000-0002-8858-5386

Гонгало Наталія Миколаївна,

здобувач освітнього ступеня «магістр»
Навчально-наукового інституту банківських технологій та бізнесу
Університету банківської справи
e-mail: knopa1397@gmail.com

Анотація. Обґрунтовано доцільність використання інновацій у банківському секторі України. Визначено їхню роль у період формування п'ятого етапу інформатизації суспільства та створення нового технологічного функціонування як національної, так і світової економіки. Здійснено теоретичний аналіз дефініцій «інновація» і «банківська інновація», розглянуто зміст банківських інновацій, які нині використовуються банківськими установами в Україні, розкрито переваги і недоліки їх застосування в банківській діяльності. Досліджено вплив інноваційної складової на забезпечення конкурентних переваг банків України та місце і роль у діяльності банків загалом, зростання рівня довіри до них, лояльності клієнтів і підвищення рівня ефективності їх функціонування. Проведено дослідження використання банками України різних цифрових технологій у своїй діяльності та визначено їхнє рейтингове місце згідно з проведеним дослідженням. Також визначено основні ризики, які виникають при введенні різного роду нововведень у банківський бізнес, і розглянуто чинники, які прямо чи опосередковано можуть перешкоджати розвитку інновацій у банківському секторі України. Запропоновано використання найбільш прийнятних шляхів переходу банків до блокчейн-системи і цифрової технології «BigData», які нині широко використовують провідні банківські установи у світі.

Ключові слова: інновації, конкурентоспроможність, банківська конкуренція, банківські інновації, інноваційні банківські технології, банківська діяльність, інноваційний розвиток банків.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 8.

DIGITAL INNOVATIONS AND THEIR IMPACT ON BANKS' COMPETITIVENESS

Vovchak Olga,

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Banking and Financial Technologies
Educational-Scientific Institute of Banking Technologies and Business
of Banking University
e-mail: vovchak.olga@meta.ua; ORCID ID: 0000-0002-8858-5386

Gongalo Natalia,

Student of Master Degree
Educational-Scientific Institute of Banking Technologies and Business
of Banking University
e-mail: knopa1397@gmail.com

Abstract. This article substantiates the need to use innovations in the banking sector of Ukraine. Their role in the period of formation of the fifth stage of informatization of society and creation of new technological functioning of both national and world economy is defined. Theoretical analysis of the definitions of «innovation» and «banking innovation», considered the content of banking innovations currently used by banking



institutions in Ukraine, revealed the advantages and disadvantages of their use in banking. The influence of the innovation component on ensuring the competitive advantages of Ukrainian banks and the place and role in the activities of banks in general, increasing the level of trust in them, customer loyalty and increasing the level of efficiency of their operation are studied. A study of the use of various digital technologies by Ukrainian banks in their activities was conducted and their rating place was determined, according to the study. The main risks that arise when introducing various innovations in the banking business are also identified and the factors that can directly or indirectly hinder the development of innovations in the banking sector of Ukraine are considered. The use of the most acceptable ways of banks' transition to the blockchain system and digital technology «BigData», which are now widely used by leading banking institutions in the world, is proposed. It is proved that the main trends that will exist in mobile banking in the near future will be: banking programs, digital banks, voice technologies, biometric security, smart bots, cardless transactions, open banking, cooperation with high-tech companies and design. It is substantiated that in the near future, technologically obsolete banks, which do not start actively using innovations in their activities, will begin to lose their customers, which may lead them not only to reduced profits but also to bankruptcy and closure of the banking institution.

Keywords: innovations; competitiveness; banking competition; banking innovations; innovative banking technologies; banking; innovative development of banks.

JEL Classification O31, G21, D41

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 8.

ЦИФРОВЫЕ ИННОВАЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БАНКОВ

Вовчак Ольга Дмитриевна,

доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой банковского дела и финансовых технологий
Образовательно-научного института банковских технологий и бизнеса
Университета банковского дела

e-mail: vovchak.olga@meta.ua; ORCID ID: 0000-0002-8858-5386

Гонгало Наталия Николаевна,

магистр
Образовательно-научного института банковских технологий и бизнеса
Университета банковского дела

e-mail: knopa1397@gmail.com

Аннотация. Обоснована необходимость использования инноваций в банковском секторе Украины. Определена их роль в период формирования пятого этапа информатизации общества и создания нового технологического функционирования как национальной, так и мировой экономики. Осуществлен теоретический анализ дефиниций «инновация» и «банковская инновация», рассмотрено содержание банковских инноваций, которые сейчас используются банковскими учреждениями в Украине, раскрыты преимущества и недостатки их применения в банковской деятельности.

Исследовано влияние инновационной составляющей на обеспечение конкурентных преимуществ банков Украины, их место и роль в деятельности банков в целом, рост уровня доверия к ним, лояльности клиентов и повышения уровня эффективности их функционирования. Проведено исследование использования банками Украины различных цифровых технологий в своей деятельности и определено их рейтинговое место согласно проведенного исследования.

Также определены основные риски, которые возникают при введении различного рода нововведений в банковский бизнес и рассмотрены факторы, которые прямо или косвенно могут препятствовать развитию инноваций в банковском секторе Украины.

Предложено использование наиболее приемлемых путей перехода банков к блокчейн-системы и цифровой технологии «BigData», которые сейчас широко используются ведущими банковскими учреждениями в мире.

Ключевые слова: инновации, конкурентоспособность, банковская конкуренция, банковские инновации, инновационные банковские технологии, банковская деятельность, инновационное развитие банков.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; библи.: 8.



Вступ. Негативні тенденції розвитку економіки України впродовж тривалого проміжку часу, які нині ускладнилися пандемією Covid-19 (Ковід-19), значною мірою вплинули на розвиток ринку банківських продуктів, викликавши закриття банків, суттєве зниження довіри до них і, як наслідок, падіння попиту на банківські продукти, що, своєю чергою, призвело до погіршення фінансових результатів діяльності банківського сектору і посилило конкуренцію між банківськими установами. За таких умов актуальності набуває використання інновацій як рушійної сили конкурентоспроможності банківських установ.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Теоретичні аспекти становлення і функціонування банківських інновацій досліджуються в роботах Т. Васильєвої, О. Дзюблюка, С. Єгоричевої та інших. Конкурентоспроможність банків у своїх працях вивчали такі вчені, як О. Вовчак, Т. Гірченко, Ю. Заруба, А. Качурин, Н. Касьянов, Р. Кльоба, І. Коломієць, С. Реверчук, О. Степаненко та ін.

Метою дослідження є визначення сутності банківських інновацій, вивчення сучасного стану розвитку банківських інновацій в Україні та їхнього впливу на конкурентоспроможність банківських установ на ринку банківських послуг.

Результати дослідження. Останнім часом у світі відбувається стрімкий розвиток інноваційних технологій в усіх сферах життя людини, банки не є винятком. Упровадження інтернет-банкінгу, мобільного банкінгу, застосування NFC-технологій, використання чатботів, створення банків без відділень і багато інших інноваційних рішень втілили в життя сучасні банки, аби бути конкурентоспроможними на тлі інших банківських установ.

Інновації в банківському секторі — це нові технології, продукти і послуги, які втілюються на фінансовому ринку. Але перш ніж оцінювати реальні інноваційні процеси, потрібно розкрити фундаментальні теоретичні визначення поняття «інновація».

В економічній літературі трапляються такі основні підходи до розуміння поняття «інновація»:

1) інновації — це фінансування в нову технологію, нові методи управління та організації праці, що охоплює конкретну фірму і всю галузь;

2) інновація — інтегрований процес створення, поширення і використання нововведення та нових виробів і технологій для задоволення потреб споживачів;

3) інновації розглядають як новаторські дослідження і розробки нових товарів або послуг та зміна у стилі управління і роботи підприємства (фірми, компанії) з метою створення більш вигідних умов для своїх клієнтів [1].

Інновації банківської діяльності розглядають як кінцевий результат процесу поліпшення життєдіяльності банку, в основі якого є модернізація банківських продуктів і послуг, процесу управління і процесу

реалізації, метою якої є підтримка конкурентних позицій на фінансовому ринку.

Конкурентоспроможність банку — це здатність фінансової установи вести ефективну господарську діяльність та мати на меті досягнення практичної прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку [2, с. 201].

У сучасних реаліях конкурентоспроможність банків ефективність їхньої діяльності та успішність банківського бізнесу значною мірою залежать не стільки від умінь банків пристосовуватися до змін навколишнього середовища, скільки від активності банків у розробленні та впровадженні інновацій у свою діяльність [3].

Нові технології забезпечують ті ступені свободи і вибору, які раніше не були доступні клієнтам банку, — зручність (у будь-який час і в будь-якому місці), швидкість, контроль і самостійність. Отже, з урахуванням сучасних трендів формується попит споживачів на нові банківські технології, що спрощують життя клієнтів і зменшують витрати часу на здійснення традиційних операцій. Це змушує банки постійно оновлювати свої технології, продукти, систему управління, підвищувати кваліфікацію співробітників і переосмислювати підходи до мотивації праці.

Сьогодні вітчизняний банківський сектор перебуває під впливом політичної та економічної криз, що суттєво гальмує можливість банків фінансувати дослідження і розроблення нових технологій.

Проведений аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів дає підстави стверджувати, що сьогодні в Україні активно впроваджують інновації у свою діяльність низка системно важливих банків, зокрема: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Альфа-Банк», АТ «Ощадбанк». Серед інших банків інноваційністю вирізняються ПУМБ і Monobank («Універсал банк») [4].

Розглянемо детальніше сутність нововведень в окремих банках.

1. АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найінноваційніших банків світу. Серед його інноваційних рішень можна виділити: 1) зручний мобільний додаток, «Приват24», який ототожнюють з інтернет-магазином, що пропонує систему із 19 мобільних додатків; 2) FacePay24 (ФейсПей24); 3) кнопка PrivatPay (ПриватПей); 4) додаток «Мої вклади» — інновація в депозитній сфері. Також розроблюється система поведінкової біометрії, яка аналізуватиме понад 300 критеріїв, і поступово впроваджується система «Магазини та АЗС замість банкоматів». За даними досліджень, кількість користувачів мобільної версії інтернет-банкінгу ПриватБанку за вісім місяців 2020 року становить 8,1 мільйона. За прогнозами, ця кількість найближчим часом досягне рекордних 10 мільйонів.

2. АТ «Перший український міжнародний банк» (ПУМБ) з 2010 року пропонує послуги онлайн-банкінгу, з 2011-го — мобільний додаток iPUMB (АйПумб).



У травні 2018 року банк запустив інтернет-банкінг у Вайбер ПУМБ. Також ПУМБ розширив функціонал банкінгу в месенджерах, додавши можливість клієнтам користуватися депозитним конструктором. А 18 травня 2020 року банк увійшов у Топ-20 найінноваційніших фінансових організацій Казахстану і країн СНГ, які виокремилися практичними та актуальними інноваціями у сфері МСБ.

3. АТ «Альфа-Банк» у липні 2019 року увійшов до Топ-50 найінноваційніших фінансових компаній. Серед його інноваційних рішень можна виокремити такі: 1) послуга онлайн-банкінгу Alpha Mobile Banking (Альфа Мобайл Банкінг); 2) нова розробка «ОК, Альфа» — інтернет-банкінг для підприємців; 3) емісія платіжних карток без нанесення на них жодної інформації; 4) оброчка, яка містить усю інформацію про платіжну картку.

4. Монобанк (Монобанк) — це онлайн-платформа, яка прив'язана до Universal (Універсал) банку і 2018 року отримала нагороду «Необанк року» від FinAwards (ФінЕвордс). Серед інноваційних рішень цього банку можемо виокремити такі: 1) кешбек-сервіс; 2) у липні 2019 року в мобільному додатку з'явилися дві нові опції, що нині не доступні в жодному з інших банків, — динамічний CVV2 код (Сівіві2) і відстежування P2P (пі2пі) платежів через POS (Пос)-термінал, яка допомагає клієнтам банку уникати непередбачуваних комісій при оплаті; 3) опція накопичення коштів «Банка»; 4) розподіл рахунку; 5) випуск карток без нанесення жодної інформації. Великий спектр інноваційних технологій робить цей банк одним із найбільш конкурентоспроможних банків в Україні за інноваційною складовою.

5. АТ «Ощадбанк» 2018 року компанією FinAwards (ФінЕвордс) був визначений як «найтехнологічніший банк» серед восьми банків-конкурентів.

Серед інноваційних рішень слід виокремити: 1) мобільний додаток «Ощад24/7»; 2) вхід до мобільного додатка за відбитком пальця або скануванням обличчя; 3) автоматична підстановка СМС-кодів для підтвердження операцій на пристроях Андроїд; 4) спрощене здійснення платежів; сповіщення про необхідність сплати платежів.

Відповідно до проведеного аналізу інноваційних рішень банківських установ можемо провести їхню градацію за ступенем інноваційності: 1-ше місце — АТ КБ «ПриватБанк»; 2-ге — Монобанк (Універсал банк); 3-тє — АТ «Альфа-Банк»; 4-тє — АТ ПУМБ; 5-тє місце — АТ «Ощадбанк».

Серед актуальних обговорюваних інновацій, що можуть бути запроваджені в діяльність банків, є заміна ПІН-коду на відбиток пальця. Такими є картки, що містять відбитки пальців їхніх власників. Таку ідею просуває норвезький стартап Zwire (Звайп), який разом із MasterCard (МастерКард) планує випускати подібні картки. Також у найближчій перспективі можуть

з'явитися «Розумні додатки», що вберігатимуть користувача від непотрібних покупок.

Важливе значення в розвитку інновацій, на наш погляд, матиме впровадження в банківську діяльність бази даних — блокчейн, у якій відсутній центр управління. Усі процеси в ній відбуваються без контролю вищих інстанцій. Використання блокчейн-технології в банках відкриває досить широкі перспективи щодо збільшення швидкості і захищеності фінансових трансакцій, що сприяє підвищенню якості банківських послуг. Водночас застосування такої технології у вітчизняних банках у найближчому майбутньому є ще проблематичною, оскільки така технологія вимагає застосування криптовалюти та її регулювання на законодавчому рівні. Також її впровадження буде вимагати додаткового інвестування коштів для глибшого її вивчення і розв'язання технологічних проблем, пов'язаних із запровадженням і використанням.

Отже, одним з основних чинників конкурентоспроможності банку на банківському ринку є постійне впровадження інновацій, що сприяє поліпшенню якості банківських продуктів і послуг, підвищує ефективність діяльності банку за рахунок зниження витрат, сприяє зростанню частки ринку, збільшує клієнтську базу банку, оскільки споживачів банківських продуктів приваблюють нові можливості, простота і швидкість проведення операцій. Інновації поліпшують організаційну, фінансову та управлінську роботу банків, також ведуть до зниження ризиків банківської діяльності.

Таким чином, банки частіше використовують інструмент штучного інтелекту, який дозволяє використовувати більш інноваційні технології, за рахунок чого можуть максимально знизити витрати і підвищити якість послуг, які вони надають. Також розглянуті особливості характеризують інноваційні моделі розвитку банків як з позитивного, так із ризикового боку, водночас вони дають змогу створювати нові методи ведення банківської діяльності, формувати нові цінності для споживачів і забезпечують зростання конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

Сьогодні процес запровадження інноваційних технологій у банківську діяльність обмежують чинники, які породжені загальними закономірностями розвитку фінансового ринку, до них можемо віднести такі:

- 1) змінність цін, які спостерігаються в більшості сегментів ринку;
- 2) недостатність інформаційної обізнаності; збільшується вартість інноваційних рішень;
- 3) недовіра клієнтів до інновацій;
- 4) неозначений строк запровадження інновацій;
- 5) податкові розбіжності; збільшується рівень ризиків;
- 6) низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури;



7) низький ступінь розвитку правового регламенту і фінансового права та ін. [5].

Нововведення, які використовуються в банківській діяльності, пов'язані зі значними ризиками, до яких можна віднести такі, як: кредитний, ринковий, процентний, інноваційний і ризик ліквідності, які вважаються основними об'єктивними ризиками, що суттєво впливають на розвиток інноваційних технологій [6]. Їхнє існування викликає потребу використання ризик-менеджменту, який розглядається як сукупність інструментів страхування ризиків і покладається як на споживачів, так і на банки, які запровадили інновації. З цієї ж метою при укладенні угод між контрагентами розглядається інформація щодо прогнозування поведінки на ринку, інвестиційних можливостей, ставлення до ризику і рівень ризику [6].

З урахуванням результатів досліджень окремих авторів [7] можна зазначити, що основними проблемами інноваційного розвитку банківської діяльності в Україні ще залишаються:

- низький рівень законодавчого регулювання інноваційних технологій у банках, що підвищує ризиковість їх використання та обмежує кількість споживачів дистанційного обслуговування;

- відсутність доступу до мережі «Інтернет» і надійного зв'язку в багатьох населених пунктах;

- недостатній рівень безпеки використання вітчизняних каналів зв'язку, що призводить до зростання ризиків і матеріальних втрат споживачів унаслідок шахрайських дій;

- висока вартість запровадження інноваційних рішень за низького рівня технологічного розвитку вітчизняних банків порівняно з іншими країнами;

- недостатній рівень кваліфікації персоналу банків та інформаційної обізнаності їхніх клієнтів, що обмежує можливості використання інновацій.

Пандемія, Covid-19 і спад економічного розвитку пришвидшили розвиток мобільного банкінгу не лише в Україні, а й у всьому світі. Основними тенденціями, які існуватимуть у мобільному банкінгу в найближчій перспективі, будуть такі:

1) *банківські програми*. Програми мобільного банкінгу (банківські тенденції 2020 року) будуть розширюватися. Уже сьогодні кожен другий клієнт бажає мати доступ до своїх даних за допомогою смартфона. Інноваційні цифрові технології зроблять банківські програми доступнішими;

2) *цифрові банки*, у яких немає фізичних установ, стають більш популярними, ніж традиційні, завдяки тому, що клієнт може скористатися банком у будь-якому місці, де б він не мав доступу до Інтернету. Також цифровий банк не вимагає контактів з іншими особами, що є досить важливим у нинішній складній ситуації, пов'язаній із вірусом;

3) *голосові технології* (ідентифікація голосу) поширюються в цифрових технологіях, оскільки в мобіль-

ному банкінгу це є вимогою клієнта, адже голосова ідентифікація проста у використанні та має високий рівень безпеки;

4) *біометрична безпека*. Більшість смартфонів мають сканування відбитків пальців. Тож клієнти мають технічну підтримку для використання біометричної безпеки. Мобільний банкінг може використовувати біометричну безпеку замість пароля або двоступеневої автентифікації;

5) *смартботи*. Чатботи з машинним інтелектом — хороший спосіб спілкування з клієнтами. Мобільний банкінг 2021 року повинен стати більш інноваційним і простим;

6) *транзакції без карток* залишаються тенденцією банківських технологій. Кількість використання карток стає меншою. Мобільний банкінг пропонує можливість переказувати гроші лише за допомогою мобільного пристрою;

7) *ореп-банкінг* — нова філософія фінансової установи. Серфінг серед мобільних банківських програм викликає заплутаність. Для клієнта простіше мати всі облікові записи на одній інформаційній панелі. Відкритий банкінг може створити мережу фінансових установ;

8) *співпраця*. За швидкого розвитку цифрових технологій важливо задовольнити вимоги клієнтів. Співпраця дозволяє компаніям надавати високоякісні послуги надзвичайно швидко і кваліфіковано;

9) *дизайн*. Клієнти банку досить вибагливо ставляться до цифрових технологій, мобільний додаток банку має бути зручним. Легкий дизайн — це банківська тенденція 2021 року.

Зокрема, керівник практики з надання консультаційних послуг у сфері ІТ і кібербезпеки KPMG в Україні Олексій Янковський зазначає: «Банки, які посідають провідні позиції на ринку майбутнього, вже сьогодні створюють цифрові стратегії, розробляють платформи та екосистеми для роботи з партнерами, опановують технології штучного інтелекту для персоналізації банківських послуг і впроваджують нові моделі взаємодії бізнесу й ІТ. Наявність сучасних цифрових каналів, їхня інтеграція і зручність користувацького досвіду, які зараз забезпечують суттєві конкурентні переваги, швидко стане базовим стандартом обслуговування. Банки, які не відповідають цим викликам, не зможуть успішно конкурувати і зіштовхнуться з впливом клієнтів» [8].

Отже, з вищезазначеного можемо зробити висновок: у найближчий час технологічно застарілі банки, які не розпочнуть активно використовувати інновації у своїй діяльності, втрачатимуть своїх клієнтів, що може призвести їх не лише до зменшення прибутку, а й до банкрутства і закриття банківської установи.

Висновки. Таким чином, використання банківських інновацій і сучасних технологій спонукають до створення перспективних напрямів відносно



прогресивного розвитку банківської діяльності, водночас інноваційний розвиток банків посилює конкуренцію серед банківських установ, що потребує формування і втілення нестандартних інноваційних рішень.

Банки, аби не втратити своїх клієнтів і конкурентні позиції, нині зобов'язані запроваджувати нові інноваційні технології. Запровадження банківських інноваційних технологій дає змогу підвищувати продуктивність праці, зменшувати витрати, ефективно управляти ресурсами банків, збільшувати прибуток

від діяльності, що в кінцевому підсумку дасть змогу посилити конкурентоспроможність банківської установи і гарантувати сталий розвиток банківської діяльності на глобальному банківському ринку та в економічному оточенні. Упровадження банківських інновацій є дуже динамічним процесом. До того ж не всі інноваційні рішення набувають масового характеру, а успішні банківські інноваційні рішення в одних країнах можуть пройти непоміченими в інших. Отже, важливими є подальші розвідки перспектив розвитку банківських інновацій в Україні.

Список використаної літератури

1. Єгоричева С. Б. Банківські інновації : навч. посібник / С. Б. Єгоричева. — Київ : Центр учбової літератури, 2010. — 208 с.
2. Кльоба Р. Л. Маркетинговий підхід до вдосконалення управління банківською діяльністю / Р. Л. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України. — 2012. — Вип. 19. — С. 196—214.
3. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю. О. Заруба // Фінанси України. — 2001. — № 2. — С. 22—23.
4. Інноваційні банки України: хто кращий? [Електронний ресурс] // Marketer. — 2019. — Режим доступу : <https://marketer.ua/ua/the-best-innovative-banks-of-ukraine>.
5. Рамазанов С. К. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами : монографія / С. К. Рамазанов, Г. О. Надьон, Н. І. Кришталь, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова ; за ред. проф. С. К. Рамазанова. — Луганськ ; Київ, 2009. — 584 с.
6. Єпіфанов А. О. Управління ризиками банків : монографія : у 2 т. / А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін. — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. — Т. 1 : Управління ризиками базових банківських операцій / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. — 283 с.
7. Степаненко О. П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України / О. П. Степаненко // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 6 (132). — С. 5—13.
8. Некрасов В. На що перетворяться банки до 2021 року? [Електронний ресурс] / В. Некрасов. — 2019. — Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/09/19/651791>.

References

1. Yehorycheva, S. B. (2010). *Bankivski innovatsii [Banking innovations]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Kloba, R. L. (2012). Marketynhovyi pidkhdid do vdoskonalennia upravlinnia bankivskoiu diialnistiu [Marketing approach to improving the management of banking]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy — Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 19, 196—214 [in Ukrainian].
3. Zaruba, Yu. O. (2001). Konkurentospromozhnist komertsiinoho banku [Competitiveness of a commercial bank]. *Finansy Ukrainy — Finance of Ukraine*, 2, 22—23 [in Ukrainian].
4. Innovatsiini banky Ukrainy: Khto krashchyi? [Innovative banks of Ukraine: Who is the best?]. (2019). *Marketer*. Retrieved from <https://marketer.ua/ua/the-best-innovative-banks-of-ukraine> [in Ukrainian].
5. Ramazanov, S. K., Nadion, H. O., Kryshstal, N. I., Stepanenko, O. P., & Tymashova, L. A. (2009). *Innovatsiini tekhnologii antykrizovoho upravlinnia ekonomichnymy systemamy [Innovative technologies of anti-crisis management of economic systems]*. S. K. Ramazanov. (Ed.). Luhansk; Kyiv [in Ukrainian].
6. Yepifanov, A. O., Vasyliieva, T. A., & Kozmenko, S. M. (et al.). (2012). *Upravlinnya ryzykamy bankiv [Bank risk management]*. T. 1: Upravlinnia ryzykamy bazovykh bankivskykh operatsii [Vol. 1: Risk management of basic banking operations]. A. O. Yepifanov, T. A. Vasyliieva. (Eds.). Sumy: DVNZ «UABS NBU» [in Ukrainian].
7. Stepanenko, O. P. (2012). Tendentsii innovatsiinoho rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy [Trends in innovative development of the banking system of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky — Actual Problems of Economy*, 6 (132), 5—13 [in Ukrainian].
8. Nekrasov, V. (2019). *Na shcho peretvoriatsia banky do 2021 roku? [What will the banks become by 2021?]*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/09/19/651791> [in Ukrainian].