



УДК 336.77.067

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БАНКУ

Ковальчук Вероніка Геннадіївна,
доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: covveron@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-5321-8300

Орліков Дмитро Юрійович,
студент Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університету банківської справи»
e-mail: dmitrij.orlikov@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-5046-1281

Орлікова Вікторія Володимирівна,
студентка Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університету банківської справи»
e-mail: orlikovavika@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7707-1614

Анотація. Для побудови банку майбутнього важливим є забезпечення ефективної інноваційної діяльності банків. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад системи управління стратегічним розвитком банку і формування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності сучасного банку. Проаналізовано види і напрями застосування цифрових технологій, готовність персоналу ефективно реалізовувати цифрову модель розвитку банку. Установлено, що банки переживають революцію в галузі продуктів, послуг і способів їх надання, технологій ідентифікації клієнтів і зв'язку, біометричних технологій для підвищення рівня безпеки і надійності ідентифікації. Тому банк майбутнього — це такий банк, який добре розуміє потреби своїх клієнтів, активно розробляє і впроваджує технології безконтактного локально орієнтованого сервісу і має бездоганну організацію служби бек-офісу, пропонуючи своїм клієнтам обслуговування дистанційно та через інноваційні філії / відділення.

Запропоновано формування інноваційної стратегії в напрямі Банк 3.0 як найефективніший спосіб досягнення максимального розвитку банківської установи в сучасних умовах.

Ключові слова: банк, система управління, стратегія розвитку, банківські послуги, концепція, інноваційна стратегія, цифрові технології.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 10.

IMPROVEMENT OF INNOVATION STRATEGIES FOR BANK DEVELOPMENT

Kovalchuk Veronika,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Management and Social-Humanitarian disciplines Department,
Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: covveron@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-5321-8300

Orlikov Dmytro,
student of Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: dmitrij.orlikov@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-5046-1281

Orlikova Viktoriya,
student of Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: orlikovavika@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7707-1614

Abstract. The bank of the future greatly needs effective innovative activity of banks today, including — the effective investment in technological improvement of remote banking services, the formation of a high quality credit portfolio, the creation of conditions for further development of a banking institution. In this regard, the issue of enhancing innovative strategies of bank development is of particular importance, and determines the



chosen topic relevant. The purpose of the article is to investigate the theoretical and methodological foundations of the bank's strategic development management and to formulate the scientific and practical recommendations for increasing efficiency of innovation activity of the modern bank. It is determined that the issue of the strategic development in bank should be closely connected to the introduction of innovative technologies. The types and directions of application of certain digital technologies are analyzed, as well as the readiness of the personnel to effectively implement the digital model of bank development with the help of the latest technologies. It was emphasized that today, banks are undergoing a revolution in products, services and delivery methods, customer identification and communication technologies, biometric technologies to enhance security and reliability of identification. Therefore, the bank of the future is a bank that is «always in touch» and «always ready» to serve the client, understands well the needs of its clients, actively develops and implements contactless locally oriented payment technologies and has a perfect organization of the back-office service, providing customers with services remotely and through innovative affiliates / branches. Formulation of an innovative strategy in the direction of Bank 3.0 is proposed as the most effective way to achieve maximum development of a banking institution in the current conditions.

Keywords: bank, management system, development strategy, banking services, concept, innovation strategy, digital technologies.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.:0; bibl.: 10.

JEL Classification B41, G21, M21, O32

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БАНКА

Ковальчук Вероника Геннадьевна,

доктор наук по государственному управлению, доцент,
заведующая кафедрой менеджмента и социально-гуманитарных дисциплин
Харьковского образовательного-научного института

ГБУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: covveron@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-5321-8300

Орликов Дмитрий Юрьевич,

студент Харьковского образовательного-научного института

ГБУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: dmitrij.orlikov@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-5046-1281

Орликова Виктория Владимировна,

студентка Харьковского образовательного-научного института

ГБУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: orlikovavika@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7707-1614

Аннотация. Исследованы теоретические аспекты стратегического управления банковской системой. Определена необходимость формирования четкой стратегии управления банковским развитием, что позволит вовремя предупредить или отреагировать на кризисные явления, которые играют важную роль в деятельности банка. Доказана тесная связь стратегического развития банка с использованием инновационных технологий. Проанализированы виды и направления применения тех или иных цифровых технологий, готовность персонала эффективно реализовывать цифровую модель развития банка с помощью новейших технологий. Предложено формирование инновационной стратегии в направлении Банк 3.0 как самый эффективный способ достижения максимального развития банковского учреждения в современных условиях.

Ключевые слова: банк, система управления, стратегия развития, банковские услуги, концепция, инновационная стратегия, цифровые технологии.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; библи.: 10.

Вступ. Високі темпи зростання виробництва призвели до проблем багатоваріантності розвитку корпоративної економіки. Це змістило акценти в менеджменті на прогнозування майбутнього розвитку і призвело до появи стратегічного управління. Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме і розвиватиметься,

а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Для побудови банку майбутнього важливим є забезпечення вже сьогодні ефективної інноваційної діяльності банків, у тому числі — ефективного вкладення коштів у розвиток технологій дистанційного банківського обслуговування, формування якісного кре-



дитного портфеля, створення умов подальшого розвитку банківської установи. У процесі свого розвитку банк має зменшувати адміністративні та операційні витрати, при цьому надаючи широкий спектр послуг своїм клієнтам. Проте на сьогодні теоретичні засади та методичні підходи до оцінювання ефективності якісного та професійного менеджменту стратегічного розвитку банку не знайшли широкого висвітлення і практичного застосування. У зв'язку з цим питання вдосконалення інноваційних стратегій розвитку банку набуває особливого значення, що зумовлює актуальність обраної теми і доцільність проведення відповідних досліджень.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Розглядом та аналізом питань стратегічного управління банківською діяльністю приділили багато уваги вітчизняні та закордонні науковці, у тому числі І. Ансофф [1], Г. Азаренкова [2], О. Васюренко [2], О. Вовчак [3], Є. Полтавська [4], О. Тридід [2], А. Томпсон [5] та ін. Проте питання розвитку банку в кризових умовах відображено у наукових працях українців недостатньо, що зумовлює актуальність нашого дослідження.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад системи управління стратегічним розвитком банку і формування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності сучасного банку. Для досягнення поставленої мети в роботі використано сукупність методів дослідження: метод аналізу і синтезу — для дослідження економічної сутності розвитку банку; розрахунку — для аналізу діяльності банківської системи та виокремлення деяких показників; теоретичного узагальнення — для визначення характеристики та принципів стратегії розвитку; графічний — для наочного подання тенденцій формування і реалізації фінансової діяльності банківського сектору.

Результати дослідження. Визначення категорії стратегічного управління можна систематизувати відносно характеристики різних аспектів і розглядати:

- як процес, який передбачає постанову цілей, розроблення стратегій, виділення потрібних ресурсів і підтримку відповідних взаємин із зовнішнім середовищем;

- теорію, яка складається з чітких принципів, норм і процедур щодо процесів планування, реалізації і контролю виконання стратегії організації;

- складну систему поглядів, підходів і напрямів, у яких у різній пропорції поєднуються емпіричні дослідження, теоретичні узагальнення і методологічні принципи для вирішення конкретних завдань розвитку організації.

Проведені дослідження свідчать, що банківська стратегія повинна визначатися такими параметрами: узгодженість із фінансовими ресурсами, які можуть бути акумульовані банком та спрямовані в активні операції з метою забезпечення прибутковості; узгодженість отриманих результатів і витрат на їх досягнення; досягнення оптимального співвідношення між

очікуваною ефективністю та можливими ризиками; узгодженість діяльності банку із загальноекономічними умовами, що склалися в Україні.

У сучасних умовах становлення і розвитку банківської системи України одним із найважливіших методів управління банком є вироблення інноваційної моделі стратегії розвитку банку, що дає можливість банку стабільно зростати, реалізувати всі наявні можливості і виступає одним з основних факторів успіху функціонування банківської установи. Стратегія розвитку банку визначається як сукупність цілей, дій, спрямованих на ефективну роботу банківської установи через координацію та ефективне використання ресурсів, а також вибір максимально дієвих методів і способів її забезпечення [6].

Концепція стратегічного управління повинна становити основу стратегічного мислення. Її застосування характеризується такими особливостями: вибір системного, ситуаційного і цільового підходів до елементу управління; вивчення позиції банків відносно їхньої ефективності на ринку банківських послуг для створення адекватної системи стратегічного управління; зосередження уваги та необхідності збирання і застосування баз стратегічної інформації; можливість прогнозувати наслідки рішень, що ухвалюються і впливають на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, установа ефективних зв'язків і формування стратегічної поведінки; застосування певних інструментів і методів забезпечення ефективності банків як суб'єктів управління.

Формування чіткої та гнучкої стратегії банку слід вважати необхідною умовою раціональної організації діяльності банку у сфері фінансової структури та відповідних відносин між банком і його клієнтами в умовах кризи, що визначається, перш за все, правильною постановкою мети і стратегічних цілей загальної ділової політики банку, пріоритетів в обслуговуванні перспективних груп клієнтів та використанні адекватних видів банківських продуктів, а також розробленням усіх необхідних технологічних процедур у формі спеціального алгоритму дій і заходів банківського персоналу та їхніх професійних обов'язків і повноважень в ухваленні рішень, що стосуються проведення підвищення прибутковості установи банку. У менеджерів банку є єдиний вихід із кризового стану — це прогресивна стратегія, яка вимагатиме від керівництва банку витратити значний обсяг фінансових ресурсів на впровадження інновацій.

Інноваційні технології в наш час відіграють дуже важливу роль. При створенні банку майбутнього інноваційні технології у сфері банківських послуг — це такі технології, яким притаманний «стратегічний ефект» приросту клієнтської бази, зменшення витрат на здійснення банківських операцій за оптимального рівня операційного ризику та операційних затрат.

Основними світовими трендами у розвитку банківських інновацій є тісний взаємозв'язок банку з клієнтом, інтеграція банку в ІТ сектор, взаємодія банків



із соціальними мережами та залучення новітніх технологій [7].

Цифровий банк (Банк 3.0) — це сучасний банк, для якого характерні такі тенденції: мобільні комунікації; соціальні технології; необмежені пропускні здатності мереж, величезні обсяги зберігання даних та їх обробки, завдяки використанню хмарних сховищ і обчислень, здійснення моделювання грошових потоків і кредитних послуг, обробка Big Data (інформаційних масивів великого обсягу з високою швидкістю зростання); API-інтерфейси, співробітництво з конкурентами; інтелектуальний аналіз даних — складна обробка даних для пошуку зв'язків між різними розрізненими фрагментами даних; використання нової моделі банківського бізнесу BaaS — Banking as a Service, що передбачає перетворення банкіngu в компонентний бізнес, конструктор.

Багатокомпонентний банк — основа BaaS-методу, за якого складні банківські додатки існують у формі вебсервісів. Головною особливістю концепції «Банк 3.0» є мобільність. Мобільний банкіng — повноцінне фінансове обслуговування за допомогою планшетів і смартфонів, включає мобільні платежі (спрощення розрахунків), прями P2P-платежі, безконтактні платежі за допомогою вбудованих NFC-чипів, геолокацію споживачів і надання пропозицій щодо можливих послуг за місцем споживання, мобільні гарантії та інші інструменти зберігання коштів, віртуальні гроші тощо.

Для сучасного цифрового банку електронний канал обслуговування стає спільною платформою для всіх інших каналів взаємодії: мобільного, по телефону, через Інтернет, у відділеннях. Багатоканальність обслуговування клієнтів доповнюється омніканальністю. Упроваджується проактивна випереджаюча взаємодія з клієнтами в різних життєвих ситуаціях, замість реактивного обслуговування у відділеннях банку.

Соціальні мережі в Банку 3.0 стають ефективним та економним інструментом маркетингу, продажів, обслуговування, отримання інформації і збереження клієнтської бази. Використання соціальних мереж у своїй діяльності має проводитись у таких напрямках:

- маркетинговий канал — реклама в соціальних мережах, продажі за допомогою соціальних мереж, відстеження і підтримка репутації;

- підтримка клієнтів — проактивне спілкування, консультування, розв'язування проблем клієнтів, допомога з фінансових питань;

- соціальні платежі — платежі за допомогою спеціальних додатків до соціальних мереж, що розроблені банківською або небанківською фінансовою установою, що дозволяють у режимі реального часу здійснювати мікроплатежі між користувачами соціальної мережі;

- соціальна CRM-система — використання даних щодо інтересів аудиторії спільноти, щоб краще зрозуміти, хто ж насправді є клієнтом банку;

- скорингові системи, побудовані на даних із соціальних мереж — оцінка кредитоспроможності, що

базується на даних профілю в соціальних мережах, репутації користувача, рівні довіри інших користувачів до даного користувача;

- соціальне кредитування і заощадження.

Перспективним є використання інструментів CRM — системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що означає перехід від продуктоорієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу. CRM (Customer Relationship Management) — система роботи із клієнтами банку протягом усього життєвого циклу клієнта, спрямована на досягнення основної мети: створення умов для постійного залучення нових клієнтів і збереження наявних клієнтів [8].

Проаналізувавши ситуацію, що склалася на сьогодні, слід зазначити, що далеко не всі банки усвідомлюють важливість і перспективність соціальних мереж. Багато банків сприймають соціальні мережі як інструмент маркетингу, а не як вирішення завдань щодо підвищення якості сервісу, боротьби за клієнта. У багатьох банків відсутня системна робота з клієнтом через соціальні мережі, немає контролю за своєчасністю і якістю наданих відповідей. Сьогодні банки більше цікавить, який прибуток принесуть соціальні мережі. Інноваційно зорієнтовані банки мають обов'язково передбачити у своїй організаційній структурі можливість використання соціальних мереж.

Банкам потрібний механізм отримання інформації із соціальних мереж і використання її у своїй стратегії для адекватної зміни політики і поліпшення обслуговування клієнтів, захисту інтересів банку, отримувати потрібну інформацію для створення нових продуктів і послуг, маркетингу, що базується на відгуках клієнтів у режимі реального часу. У сучасних умовах соціальна мережа стає важливим каналом продажів банківських продуктів. Інформація, яку розміщує клієнт у соціальній мережі, є відображенням його інтересів, статусу. Здійснюючи постійний моніторинг, збір, аналіз інформації про клієнта, банк може її використати під час продажу банківських продуктів.

За персоналізацією продаж, що базуються на клієнтоорієнтованому підході, — майбутнє, яке залежить від ефективності роботи банків із соціальними мережами вже сьогодні. Використання дійового соціального інструменту як CRM надає банкові можливості ведення ефективного і конкурентоспроможного бізнесу через соціальні мережі і соціальні медіа, базуючись на законі Парето (80 % прибутку приносять 20 % клієнтів), оскільки соціальний CRM дозволяє [9, с. 170]: організувати відстежування та аналіз значного обсягу інформації, пов'язаного з брендом, іміджем, репутацією банку, продуктами та послугами, що дозволяє оцінити поточну ситуацію, тенденції та дає можливість вдосконалити тактичне і стратегічне управління в банку; об'єднати інформацію, якою володіє банк, з інформацією, що міститься в соціальних мережах, що дозволить поліпшити результати продажів і маркетингу; збільшити продажі за рахунок використання нового, дешевого, масового каналу продажів; забезпечити



якісну підтримку клієнтів у соціальних мережах за рахунок чіткого контролю та оцінки їхньої діяльності; знизити витрати на підтримку клієнтів за рахунок залучення у процес підтримки сегмента «prosumers» досвідчених клієнтів; позитивно впливати на клієнтів, реагуючи на їхні потреби в реальному часі і здійснюючи підтримку, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів через залучення їх до взаємодії.

У банківській практиці все активніше використовується краудсорсинг як механізм створення нових продуктів і послуг, що має миттєву підтримку клієнтів, оскільки вони були створені з урахуванням потреб більшості клієнтів і для клієнтів. Краудсорсинг означає залучення через Інтернет широкої громадськості для дослідження і розв'язання соціальних проблем. Усе це дозволить вийти банкам на новий рівень взаємодії з клієнтами.

Перспективним для банків є об'єднання цифрових і банківських технологій (ФінТех), створення фінансових інкубаторів. Банки стають інтеграторами фінансових послуг і за таких умов важливо побудувати відносини з клієнтами так, щоб клієнти самі хотіли придбати продукти банку, коли продають не продукти, а «відносини з клієнтами» [9, с. 171].

Інноваційні підходи розвитку філій / відділень відповідно до концепції «Банк 3.0» ґрунтуються на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах. Разом із конкурентною боротьбою у сфері цін і витрат додатково виникає конкуренція за найкращий підхід до клієнта, введення інновацій шляхом взаємодії банку з клієнтом, високотехнологічного обслуговування та надання персональних консультацій.

Інноваційні моделі відділень майбутнього набувають різної форми: «магазини», «сервісно-торговельні центри», «кафе», виїзні відділення, автоматизовані відділення та центри обслуговування тощо. Спільним для них є те, що простір відділення суттєво змінюється. Із місця здійснення трансакцій вони перетворюються в місце для спілкування і продажу банківських продуктів і послуг. Тенденція сучасного банкінгу в більш широкому використанні автоматизованих послуг. Банківський досвід клієнтів усе більше буде інтегруватися з наявними технологіями: RFID (радіочастотна ідентифікація) для розпізнавання клієнтів у той момент, коли вони входять до відділення, використанню медіастін, що аналізують у реальному часі та визначають, що краще всього показати клієнтові, який проходить повз, з урахуванням його віку, статі тощо. Для цього вони аналізують концентрацію його уваги і купівельну поведінку [10].

В умовах активного впровадження цифрових технологій, пошуку нових джерел прибутку, намагання знизити кредитний і процентний ризики, забезпечити лояльність клієнтів для банків перспективним є перехід на модель «everydaybanking», сутність якої по-

лягає в тому, що використання Інтернет-технологій, соціальних медіа, мобільного банкінгу дає можливість банку підтримувати постійний контакт із клієнтами в режимі 24/7/365. Для цього банкові потрібно консолідувати певну екосистему, побудувати партнерські відносини з провайдерами, партнерами, що надають нефінансові послуги, консолідувати клієнтські платежі, щоб проходили через банк, і здійснити поступовий перехід від моделі кредитного бізнесу, процентних доходів до моделі непроцентних трансакційних доходів [9].

Таким чином, банки переживають революцію в галузі продуктів, послуг і способів їх надання, технологій ідентифікації клієнтів і зв'язку, біометричних технологій для підвищення рівня безпеки та надійності ідентифікації. Тому банк майбутнього — це такий банк, який «завжди на зв'язку» і «завжди готовий» обслужити клієнта, працює в режимі 24/7/365, добре розуміє потреби своїх клієнтів, активно розробляє і впроваджує технології безконтактного локально-орієнтованого сервісу і має бездоганну організацію служби бек-офісу, пропонуючи своїм клієнтам обслуговування дистанційно та через інноваційні філії / відділення.

Висновки. Визначено, що питання стратегічного розвитку банку має бути тісно пов'язане з упровадженням інноваційних технологій. Саме тому менеджмент банку, виходячи з фінансових можливостей та обраної моделі стратегічного розвитку, спроможний обирати різні варіанти цифрових технологій, які дозволять розв'язати різні проблеми його діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити оптимізацію доходів і витрат.

Проаналізовано види і напрями застосування тих чи інших цифрових технологій, готовність персоналу ефективно реалізовувати цифрову модель розвитку банку за допомогою новітніх технологій. Питання розроблення відповідних науково-методичних підходів на сьогодні є нагальним для вирішення як на законодавчому рівні, так і на рівні окремої банківської установи. Установлено, що на нинішній день банки переживають революцію в галузі продуктів, послуг і способів їх надання, технологій ідентифікації клієнтів і зв'язку, біометричних технологій для підвищення рівня безпеки та надійності ідентифікації. Тому банк майбутнього — це такий банк, який «завжди на зв'язку» і «завжди готовий» обслужити клієнта, добре розуміє потреби своїх клієнтів, активно розробляє і впроваджує технології безконтактного локально-орієнтованого сервісу і має бездоганну організацію служби бек-офісу, пропонуючи своїм клієнтам обслуговування дистанційно та через інноваційні філії / відділення. Запропоновано формування інноваційної стратегії у напрямі Банк 3.0 як найефективніший спосіб досягнення максимального розвитку банківської установи в сучасних умовах.

**Список використаної літератури**

1. Ансофф І. Стратегічне управління : пер. з англ. / І. Ансофф. — Москва : Економіка, 1989. — 520 с.
2. Васюренко О. В. Моделі оцінки банківської діяльності для забезпечення стабільності банківської системи : монографія / О. В. Васюренко, О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова та ін. — Київ : УБС НБУ, 2010. — 322 с.
3. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом / О. Д. Вовчак // Технологічний аудит та резерви виробництва. — 2016. — № 4/5 (30). — С. 36—41.
4. Полтавська Є. О. Теоретичні підходи до визначення сутності стратегічного управління банківською діяльністю / Є. О. Полтавська // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. — 2015. — № 3 (12). — С. 211—214.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон. — Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
6. Стратегія розвитку банківської системи України 2016—2020 : «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки» : проєкт. Київ, 2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf.
7. Шпильовий В. А. Підходи до класифікації банківських послуг / В. А. Шпильовий // Економіка та держава. — 2016. — № 1. — С. 27—30.
8. Юдіна С. В. Особливості виконання економічних нормативів НБУ комерційними банками / С. В. Юдіна, С. М. Ганзюк, К. А. Шкарупа // Науковий вісник Дніпровського державного технічного університету. — 2017. — № 3 (43). — С. 890—894.
9. Карчева І. Я. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків : дис. ... канд. екон. наук [Електронний ресурс] / І. Я. Карчева. — Київ, 2016. — 210 с. — Режим доступу: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/dis_karcheva.pdf.
10. Які новинки в е-банкінгу з'явилися і були впроваджені в 2016 році? Коментують експерти [Електронний ресурс] // BANKCHART. — Режим доступу : http://www.bankchart.com.ua/e_banking/statti/yaki_novinki_v_e_banking_u_z_yavilisya_i_buli_vprovadzheni_v_2016_rotsi_komentuyut_eksperti.

References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategichne upravlinnya [Strategic Management]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].
2. Vasyurenko, O. V., Trydid, O. M., & Azarenkova, G. M. (2010). *Modeli otsinky bankivskoi diialnosti dlia zabezpechennia stabilnosti bankivskoi systemy [Banking evaluation models to ensure the stability of the banking system]*. Kyiv: UBS NBU [in Ukrainian].
3. Vovchak, O. D. (2016). *Rozvytok stratehichnoho upravlinnia ta yoho osoblyvosti v bankakh z inozemnym kapitalom [Development of strategic management and its peculiarities in banks with foreign capital]. Tekhnolohichni audyt ta rezervy vyrobnytstva — Technological audit and production reserves, 4/5, 36—41 [in Ukrainian]*.
4. Poltavska, Ye. O. (2015). *Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti stratehichnoho upravlinnia bankivskoi diialnosti [Theoretical approaches to determining the essence of strategic management of banking]. Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy — Bulletin of Banking University of the National Bank of Ukraine, 3, 211—214 [in Ukrainian]*.
5. Tompson, A. A. (1998). *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii [Strategic Management. The art of strategy development and implementation]*. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI [in Russian].
6. *Stratehiia rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy 2016—2020: «Synerhiia rozvytku bankiv ta industrializatsii ekonomiky» [Strategy for Development of the Banking System of Ukraine 2016—2020: «Synergy of Bank Development and Industrialization of the Economy»]*. (2016). Retrieved from http://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf [in Ukrainian].
7. Shpyliovyi, V. A. (2016). *Pidkhody do klasyfikatsii bankivskykh posluh [Approaches to the classification of banking services]. Ekonomika ta derzhava — Economy and the state, 1, 27—30 [in Ukrainian]*.
8. Yudina, S. V., Ganzhuk, S. M., & Shkarupa, K. A. (2017). *Osoblyvosti vykonannia ekonomichnykh normatyviv NBU komertsiiinymy bankamy [Features of implementation of economic norms of NBU by commercial banks] Naukovyi visnyk Dniprovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. — Scientific Bulletin of the Dnieper State Technical University, 3, 890—894 [in Ukrainian]*.
9. *Ekonomichna efektyvnist innovatsiinoi diialnosti bankiv [Economic efficiency of banks' innovation activity]. Candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian]*.
10. *Yaki novynky v e-bankinhu z'явились і були впроваджені в 2016 році? Коментує експерти [What new developments in e-banking have emerged and were implemented in 2016? Experts comment] (n. d.). BANKCHART. Retrieved from http://www.bankchart.com.ua/e_banking/statti/yaki_novinki_v_e [in Ukrainian]*.