УДК 336.717.113(477)

ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ІЗ БАНКОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

© 2016 **КОЛОДІЗЄВ О. М., БІЛЯЄВА В. Ю.**

УДК 336.717.113(477)

Колодізєв О. М., Біляєва В. Ю. Формування клієнтських відносин із банком на засадах маркетингу в сучасних умовах

Мета статті полягає в розробленні рекомендацій щодо формування ефективної системи клієнтських відносин із банком на засадах маркетингу із використанням фінансових інновацій. Здійснено аналіз провідного світового досвіду на предмет розроблення та запровадження фінансових інновацій у банківську практику та визначено найефективніші фінансові інновації технологічного, продуктового, процесного та організаційного характеру. Досліджено роль та переваги різноманітних фінансових інновацій для формування системи клієнтських відносин на засадах маркетингу та визначено найкращі з них для запровадження у вітчизняну практику банківських установ. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку можуть бути рекомендації щодо вдосконалення методів роботи банків у напряму розвитку клієнтських відносин на засадах маркетингового підходу та формування маркетингових стратегій просування фінансових продуктів та послуг.

Ключові слова: *банк, клієнтські відносини, маркетинговий підхід, фінансові інновації, банківський продукт, банківська послуга.*
Табл.: *1.* ***Бібл.:*** *16.*

Колодізєв Олег Миколайович *– доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри банківської справи, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)*
E-mail: *kolodizev107@ukr.net*

Біляєва Вікторія Юріївна *– аспірантка, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)*
E-mail: *viktoriya.biliaeva@gmail.com*

УДК 336.717.113(477)

Колодизев О. Н., Беляева В. Ю. Формирование клиентских отношений с банком на основе маркетинга в современных условиях

Цель статьи заключается в разработке рекомендаций по формированию эффективной системы клиентских отношений с банком на основе маркетинга с использованием финансовых инноваций. Осуществлен анализ ведущего мирового опыта на предмет разработки и внедрения финансовых инноваций в банковскую практику и определены наиболее эффективные финансовые инновации технологического, продуктового, процессного и организационного характера. Исследована роль и преимущества различных финансовых инноваций для формирования системы клиентских отношений на принципах маркетинга и определены наилучшие из них для внедрения в отечественную практику банковских учреждений. Перспективами дальнейших исследований в этом направлении могут быть рекомендации по совершенствованию методов работы банков в направлении развития клиентских отношений на основе маркетингового подхода и по формированию маркетинговых стратегий продвижения инновационных финансовых продуктов и услуг.

Ключевые слова: *банк, клиентские отношения, маркетинговый подход, финансовые инновации, банковский продукт, банковская услуга.*
Табл.: *1.* ***Библ.:*** *16.*

Колодизев Олег Николаевич *– доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой банковского дела, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)*
E-mail: *kolodizev107@ukr.net*

Беляева Виктория Юрьевна *– аспирантка, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)*
E-mail: *viktoriya.biliaeva@gmail.com*

UDC 336.717.113(477)

Kolodiziev O. M., Biliaieva V. Yu. Establishing Customer Relations with Bank on the Basis of Marketing in the Current Conditions

The article is aimed at developing recommendations on establishing an efficient system of customer relations with bank on the basis of marketing with use of financial innovation. An analysis of the leading world experience for development and implementation of financial innovation in banking practices has been conducted, the most efficient financial innovation of technological, production, process and organizational nature have been identified. The role and benefits of various financial innovations for establishing customer relations on the principles of marketing have been examined, the most feasible of such innovations for implementation into practice of the domestic banking institutions have been identified. Prospects for further researches in this direction could be recommendations on improving the working methods of banks in the direction of developing customer relations on the basis of marketing approach, as well as establishing marketing strategies for promoting innovative financial products and services.

Keywords: *bank, customer relations, marketing approach, financial innovation, banking product, banking service.*
Tabl.: *1.* ***Bibl.:*** *16.*

Kolodiziev Oleh M. *– D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Banking, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)*
E-mail: *kolodizev107@ukr.net*

Biliaieva Viktoriia Yu. *– Postgraduate Student, Department of Banking, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)*
E-mail: *viktoriya.biliaeva@gmail.com*

Сповільнення відтворювальних процесів та відсутність структурних зрушень у національній економіці свідчать про те, що вона знаходиться у стані рецесії. Оздоровлення та відновлення економічного зростання може бути досягнуто завдяки динамічним перетворенням в усіх секторах економіки, у тому числі у вітчизняній банківській системі. Зниження рівня ділової активності банків, падіння показників їх прибутковості, вихід з ринку деяких з них є фактами масштабного розгортання системної банківської кризи, яка вже призвела до зниження задоволеності користувачів банківських послуг, втрати суспільної довіри населення до банківських установ та руйнування стабільних клієнтських відносин між банками та економічними агентами. З огляду на це, останнім часом актуальності набувають питання щодо розроблення комплексу заходів,

пов'язаних із виявленням та аналізом поточних потреб клієнтів банку та створення інноваційних банківських продуктів і технологій, які мали б змогу у повній мірі задовольнити ці потреби у рамках маркетингової концепції клієнтських відносин. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій банку, швидкій його адаптації до мінливості зовнішнього середовища, залученню нових клієнтів та встановленню стабільних клієнтських відносин із ними.

Окремі питання маркетингу клієнтських відносин були розглянуті у працях І. Г. Брітченко [1], Т. А. Васильєвої [2], Д. С. Гайдуковича [3], Л. Г. Кльоби [4], Ю. В. Котелевської [5, 6], Т. І. Лепейко [7], О. Г. Трикозенко [8] та ін.

У працях І. Г. Брітченко та О. Г. Трикозенко [1, 8] розкрито роль клієнтели (клієнтської бази банку) як нематеріального активу для забезпечення його конкурентоспроможності та формування вартості фінансово-кредитної установи у сучасних умовах. Науковцями розроблено рекомендації щодо залучення, утримання та моніторингу клієнтської бази банку та доведено, що саме якість, доступність, конкурентоспроможність, прозорість та новизна впливає на комфорт клієнта та призводить до його утримання саме в цій фінансовій установі [1, с. 43].

Т. І. Лепейко [7] та Ю. В. Котелевська [6] акцентують увагу на значимості маркетингу в системі просування банківських продуктів та наголошують на необхідності удосконалення існуючих підходів до формування маркетингової стратегії банків з урахуванням сучасних тенденцій на ринку банківських послуг України. Згідно з думкою Котелевської Ю. В. [5, с. 362], виключним при взаємодії банку та клієнта є такі характеристики банківських продуктів, як відповідність потребам клієнтів, зручність використання та ефективність.

Наукові роботи [2, 3] присвячені розробленню пропозицій щодо формування маркетингової стратегії банку. Так, Т. А. Васильєва [2] вважає, що клієнти прагнуть встановлювати відносини із банками, які мають бренди з високим рівнем цінності, на який значним чином впливає особлива торгова пропозиція банку, викликаючи позитивні або негативні асоціації у останніх. На думку Д. С. Гайдуковича [3, с. 7], виважена маркетингова стратегія повинна базуватися на сполученні основних напрямів банківської діяльності – продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політик, що сприятиме посиленню фінансової стійкості та конкурентних переваг банку.

Л. Г. Кльоба [4] розглядає передумови розвитку маркетингу клієнтських відносин в Україні, основні напрями його прояву та наявні проблеми, пов'язані з його впровадженням та розповсюдженням. Науковець звертає увагу, що особливістю застосування маркетингового підходу до вдосконалення управління банківською діяльністю є інноваційні риси продуктів банку.

Відтак, з результатів аналізу наукової літератури з проблеми дослідження можна зробити висновок, що ініціюванню, організації, підтриманню та збереженню міцних клієнтських відносин з банком сприяє створення виваженої продуктової політики, спрямованої на задоволення наявних потреб клієнтів банку за допомогою фінансових інновацій. Проте, незважаючи на ґрунтовність проведених досліджень у цій сфері, наразі існує коло питань, які потребують подальшого опрацювання. Зокрема, необхідним є розроблення рекомендацій щодо адаптації провідного іноземного та вітчизняного досвіду з розроблення та імплементації фінансових інновацій у операційну діяльність вітчизняних банків з метою підтримання статусу надійних фінансово-кредитних установ та збереженню лояльності клієнтів.

З огляду на це *метою* статті є розроблення рекомендацій щодо формування ефективної системи клієнтських відносин із банком на засадах маркетингу із використанням фінансових інновацій. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань: 1) дослідити провідний досвід щодо розроблення та використання найефективніших фінансових інновацій у банківській практиці; 2) виявити переваги фінансових інновацій для формування системи клієнтських відносин на засадах маркетингу.

В умовах зростання конкуренції та постійної боротьби за виживання, які сформувалися у банківському секторі України під впливом негативних тенденцій політично-економічного характеру, традиційний підхід до ведення операційної діяльності банку, який робить акцент на створенні сукупного рішення у вигляді банківського продукту або послуги, вигідного для банку, виявився недосконалим. Це зумовлює поступову переорієнтацію банків на формування клієнторієнтованих стратегій, головною метою яких є стабільна система комунікацій із споживачами. Ця тенденція свідчить про розвиток маркетингового підходу до управління банківською діяльністю.

Згідно з твердженням Л. Г. Кльоби [4], маркетинговий підхід має містити: 1) встановлення короткострокових і довгострокових цілей для вдосконалення вже існуючого набору продуктів та послуг банку; 2) виявлення наявних потреб клієнтів для вибору найкращих сфер їх пропозиції; 3) створення набору унікальних за власними характеристиками продуктів та послуг банку, які б робили його більш привабливим для потенційних клієнтів; 4) встановлення постійного контролю з боку банку за якістю обслуговування клієнтів з метою отримання оптимальних доходів. Окрім цього, як наголошує автор, удосконалення наявних і створення інноваційних банківських продуктів та послуг у рамках сучасного маркетингового підходу сприятиме формуванню конкурентних переваг банку, забезпеченню його фінансової стійкості, задоволенню потреб кінцевих споживачів.

Із стрімким розвитком інформаційних технологій традиційне уявлення про банківський бізнес поступово змінюється. Створення системи проактивного фінансового менеджменту, зміст якого проявляється у конструюванні та імплементації фінансових інновацій для виживання банку в режимі реального часу, вже довели ефективність цього підходу в іноземній банківській практиці. Серед ключових тенденцій зміни концепту банківського бізнесу слід виокремити інноваційні кредитні та депозитні банківські продукти, якісно нові технології обслуговування клієнтів, реінжиніринг бізнес-процесів, нові інституціональні форми ведення бізнесу (*табл. 1*).

Таблиця 1

Сучасні інноваційні тренди у банках та їх характеристика

Вид фінансової інновації	Назва фінансової інновації	Сутність фінансової інновації
Технологічна	Модернізація банківських відділень	Створення мережі відділень із мінімальною кількістю співробітників у рамках концепції «*the self-service economy*» (економіки самообслуговування)
Технологічна	Безконтактні технології та мобільні платежі	Здійснення певних банківських операцій (управління рахунками, відкриття депозитів, переказ грошей з картки на картку, оплата товарів на касі) за допомогою мобільних пристроїв, соціальних мереж та NFC-технологій (технологій бездротового високочастотного зв'язку)
Технологічна	Кріптотехнології	Миттєва ідентифікація клієнта за допомогою селфі, систем розпізнавання мови та електронного підпису
Інновація у бізнес-процесах	Big Data	Використання великого масиву даних про клієнтів банку (особисті дані, записи розмов, виписки за витратами, фотографії, геодані, соціальні мережі) задля покращення клієнтського сервісу та формування правильного іміджу серед клієнтів
Інновація у бізнес-процесах	BPM та QlikView системи	Об'єднання всіх інновації, що орієнтовані на клієнтів в єдиний бізнес-процес на основі систем нового покоління
Інновація у бізнес-процесах	"Творчий банкінг"	Розподіл відповідальності за розвиток бізнесу корпоративного клієнта між банком і підприємством та в їх творчій спільній роботі зі створення взаємних цінностей
Продуктові кредитні інновації	Краудфандінг	Колективне фінансування невеликими сумами за допомогою використання можливостей новітніх інформаційно-комунікаційних технологій
Продуктові кредитні інновації	P2P та P2B кредитування	Фінансування одного суб'єкта (юридичної (P2B) або фізичної особи (P2P)) іншою (як правило, фізичною особою) за допомогою інтернет-платформ та за допомогою фінансового посередника (банку)
Продуктові депозитні інновації	Структуровані або індексовані депозити	Депозити, які прив'язані до вартості певного фінансового інструменту та дають змогу вкладнику отримати дохід у вигляді відсотків за депозитом та додаткову вигоду від вартості будь-якого фінансового інструменту
Продуктові депозитні інновації	Комбіновані депозити	Депозити, які являють собою комбінацію вкладних рахунків та програм страхування
Продуктові депозитні інновації	Мультивалютні вклади	Депозити, які передбачають зберігання коштів у різних валютах
Інновації в організації введення банківської діяльності	Ко-брендінг банків та страхових компаній	Взаємодія банків та страхових компаній у формі спільної стратегії задля високої ефективності та отримання прибутку
Інновації у організації введення банківської діяльності	Інноваційна культура за принципом *question storming* (пошук правильно поставлених запитань)	Зміни у існуючих методиках підготовки та перепідготовки банківського персоналу та створення новітніх банківських професій

Джерело: узагальнено на основі [9–15].

Наразі одним із останніх інноваційних трендів, який вже активно поширюється у глобальному масштабі, є переконфігурація банківських відділень. Сучасні відділення банку у США, Австралії та Іспанії [11] подібні до синтезу інноваційних лабораторій, які все менше концентруються на транзакціях, а більше орієнтуються на побудову відносин з клієнтами. Головною метою створення відділень із мінімальною кількістю робітників є оптимізація витрат банку та залучення більшої кількості клієнтів, пропонуючи останнім новий, більш цікавий формат відносин. Експерти [11, 16] вважають, що у майбутньому у відділеннях банку клієнти зможуть отримати фінансову пораду та допомогу в користуванні різними сервісами, а прості операції будуть здійснюватися поза банківськими офісами. Стосовно вітчизняного досвіду, слід відмітити ПАТ КБ «Приватбанк», який вже відкрив перші відділення у мережі самообслуговування в Україні [9].

Розвиток мобільних технологій сьогодні значними темпами випереджає розвиток web-банкінгу. Мобільні пристрої вже є ефективним і зручним засобом здійснення простих банківських транзакцій, обсяг яких з кожним роком зростає, що викликано, перш за все, прагненням клієнтів банку до більш швидкого способу здійснення банківських операцій. Мобільний банкінг має ряд переваг, зокрема: висока швидкість та безпека транзакцій, відсутність необхідності в додатковому обладнанні, тощо. Вітчизняні банки-новатори, зокрема ПАТ КБ «Приватбанк», ПАТ «Альфа-банк», ПАТ

«ПУМБ» [10] вже розробили додатки для мобільних пристроїв власних клієнтів, які є комфортним засобом комунікації між ними та банком.

Однією з цілей, на досягнення яких спрямовуються сучасні технологічні інновації, є посилення безпеки банківських транзакцій, зокрема з використанням криптотехнологій. Яскравим прикладом є ідентифікація клієнта за допомогою миттєвого фото, яку здійснює ПАТ КБ «Приватбанк» для транзакцій із підвищеним рівнем ризику. У такий спосіб клієнт банку може бути захищений від можливого шахрайства [10].

Значних змін зазнають й банківські бізнес-процеси. На тлі партнерства та кооперації банків із високотехнологічними компаніями розвитку набуває використання «великих даних», або Big Data. Якщо в минулому банки тільки накопичували інформацію про власних клієнтів та їх уподобання, то наразі вони активно використовують її для захисту себе від шахрайства, формування правильного іміджу серед потенційних клієнтів, створення персональних банківських продуктів та послуг. Використання Big Data може призвести до кардинальних змін у банківському маркетингу, виводячи концепцію персонального обслуговування на якісно новий рівень.

Ще однією інновацію у бізнес-моделі банку є запровадження BPM та QlikView систем, які є абсолютно новим кроком у розвитку та підтримці взаємовідносин з клієнтами. CRM-систем (*Customer Relationship Management*), які вже підтвердили статус ефективного інструменту інтеграції даних про клієнтів в єдиний інформаційний простір, поступово поступаються місцем менеджменту бізнес-процесів (*Business process management*), який дозволяє об'єднувати всі інновації, орієнтовані на клієнтів, у єдиний бізнес-процес за допомогою інформаційних рішень нового покоління [15].

Що стосується фінансових інновацій у сфері управління лояльністю клієнтів, то на увагу заслуговує концепція «творчого банкінгу» [13], у рамках якої клієнти банку перетворюються зі споживачів послуг у його партнерів. При цьому банк бере на себе відповідальність за розвиток бізнесу клієнта, адже пропонує останньому найбільш прийнятну комбінацію послуг, яка оптимально відповідає особливостям його бізнесу. Головною метою «творчого банкінгу» є не максимізація прибутковості банку, а встановлення міцних і довготривалих партнерських відносин із клієнтом.

Складні банківські депозитні продукти нового покоління (структуровані, комбіновані та мультивалютні депозити) вже зарекомендували себе як високоефективні та широко використовуються західними та вітчизняними фінансово-кредитними установами. Наприклад, ПАТ «БТА Банк» уже пропонує власним клієнтам індексовані вклади, які прив'язані до курсу іноземної валюти, головною перевагою яких для вкладника є захист власних коштів від валютних коливань. Такі банки, як ПАТ КБ «Приватбанк», ПАТ «Альфа-банк» і ПАТ «Сбербанк» пропонують альтернативні рішення від змін валютного курсу – мультивалютні вклади. Зазвичай відсотки за цими вкладами є значно нижче, проте й ризик втрат для клієнта мінімальний. Стосовно комбінованих депозитів, то слід відмітити кооперацію ПАТ «Промінвестбанк» зі страховою компанією «Векселя».

Зростання популярності стартапів актуалізує проблему їх фінансування для банків. Наразі цікавими з наукової точки зору є технології краудфандінгу, піринґового кредитування та венчурних займів. Технології краудфандінгу, P2P і P2B кредитування, яка є окремими випадками першого, традиційно реалізуються через інтернет-платформи без участі фінансових посередників. Проте наростаюча популярність нетрадиційних видів позик уже привернула увагу фінансово-кредитних установ. Ринок краудфандінгу, P2P і P2B-кредитування в Україні знаходиться у фазі зародження, проте той потенціал, який мають ці нестандартні способи фінансування, дозволить банкам, з одного боку, без будь-яких втрат сприяти загальноекономічному розвитку, а з іншого – нарощувати клієнтську базу. Яскравим прикладом є ПАТ КБ «Приватбанк», який разом із MasterCard нещодавно запустив сервіс P2P-кредитування, ставши таким чином піонером на ринку.

Неминучими виявились й зміни в організації банківської діяльності. Як зазначає Н. М. Пантелєєва [15], сьогодні ко-брендінг можна вважати рушійною силою зростання ринку банківських послуг. Перетин клієнтських баз учасників дозволяє здійснювати сегментацію клієнтів на якісно новому рівні – у такий спосіб учасники ко-брендінгу мають змогу створювати унікальні та точні за наповненням продуктові пропозиції, які повною мірою відповідають запитам клієнтів. Найбільш показовим є ко-брендінг банків і страхових компаній, які використовують його як інструмент розширення клієнтської бази, підвищення активності продажів та отримання додаткових прибутків.

Активізація інноваційної діяльності неможлива без формування належної інноваційної культури персоналу банку через методологічну і структурно-технологічну перебудову роботи його head-, front- і back-офісів. Невпинний прогрес моделей введення банківського бізнесу вимагає використання інноваційних управлінських технологій для створення такої інноваційної культури, яка б забезпечувала готовність працівників банку здійснювати та підтримувати нововведення за принципом *question storming*, який, на відміну від *brain storming*, спрямований на пошук правильно поставлених запитань, а не рішень.

ВИСНОВКИ

Основними висновками з проведеного дослідження є такі:

1. Аналіз провідного світового досвіду щодо розроблення та запровадження фінансових інновацій у банківську практику дозволив визначити найефективніші фінансові інновації в таких напрямках: новітні технології обслуговування клієнтів банку, реінжиніринг бізнес-процесів банку, інноваційні банківські продукти та послуги, нові форми організації банківської діяльності. Імплементація означених фінансових інновацій

у банківську практику сприятиме поліпшенню якості обслуговування клієнтів банку, задоволенню їх потреб, відновленню довіри клієнтів до банківських установ, зміцненню конкурентних позицій останніх.

2. Дослідження ролі та переваг різноманітних фінансових інновацій для формування системи клієнтських відносин на засадах маркетингу надало можливість визначити фінансові інновації, які необхідно запроваджувати вітчизняним банкам для залучення нових клієнтів банку та збереження лояльності існуючих. Серед таких фінансових інновацій слід відзначити модернізацію банківських відділень, розвиток безконтактних технологій та мобільний банкінг, використання «великих даних», технології колективного фінансування та складні депозитні продукти, створення інноваційної культури.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку можуть бути вдосконалення методів роботи банків у напряму розвитку клієнтських відносин на засадах маркетингового підходу та розроблення рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій просування фінансових продуктів та послуг. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Трикозенко О. Г. Клієнтела як механізм визначення вартості комерційного банку : монографія / О. Г. Трикозенко, І. Г. Брітченко; Полтав. ун-т економіки і торгівлі. – Полтава, 2011. – 229 с.

2. Васильєва Т. А. Підходи до формування маркетингової стратегії банку / Т. А. Васильєва // Бізнес Інформ. – 2012. – № 3 (410). – С. 218–220.

3. Гайдукович Д. С. Формування комплексу маркетингу банку в умовах конкуренції : дис. … канд. екон. наук: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит / Д. С. Гайдукович. – Одеса : Одеський національний економічний університет, 2012. – 217 с.

4. Кльоба Л. Г. Маркетингові аспекти вдосконалення управління банківською діяльністю / Л. Г. Кльоба // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. – № 690. – С. 315–320.

5. Котелевська Ю. В. Відновлення довіри споживачів до банківської системи як елемент формування ефективної маркетингової стратегії банку / Ю. В. Котелевська // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 2 (19). – С. 359–362.

6. Котелевська Ю. В. Роль маркетингової стратегії в процесі забезпечення фінансової стабільності банку / Ю. В. Котелевська, Т. В. Новікова // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Луцьк. – 2013. – Вип. 10 (37). – Ч. 1. –С. 255–261.

7. Лепейко Т. І. Аналіз ефективності маркетингових стратегій банківських продуктів / Т. І. Лепейко, Ю. В. Котелевська // Проблеми економіки. – Харків : ХНЕУ, 2012. – № 1. – С. 55–59.

8. Трикозенко О. Г. Клієнтська база банку як його нематеріальний актив / О. Г. Трикозенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28–29 жовтня 2010 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – Т. 1. – С. 140–141.

9. Приват Банк відкрив перші відділення без працівників [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://www.myvin.com.ua/ua/news/brend/21317.html

10. Инновации украинских банков: смартфоны, часы и селфи [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://psm7.com/innovacii-ukrainskix-bankov-smartfony-chasy-i-selfi.html

11. Де народжуються інновації: 7 найцікавіших банківських лабораторій [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://news.finance.ua/ua/news/-/352109/de-narodzhuyutsya-innovatsiyi-7-najtsikavishyh-bankivskyh-laboratorij

12. Майбутнє банку: гібрид між банком та IT-компанією [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://ua.prostobankir.com.ua/it/statti/maybutne_banku_gibrid_mizh_bankom_ta_it_kompanieyu

13. Козьменко С. М. Маркетинг банківських інновацій / С. М. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Лєонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 13–28.

14. Васильчук І. Краудфандінг і краудінвестінг як фінансові інновації / І. Васильчук // Ринок цінних паперів України. – 2013. – № 11-12. – С. 59–67.

15. Пантелєєва Н. М. Диверсифікація банківського бізнесу: стратегії, продукти та технології [Електроний ресурс]/ Н. М. Пантелєєва. – Режим доступу : http://fkd.org.ua/article/view/29029/26154

16. Антон Тютюн про нові тенденції на ринку депозитів, розвиток електронної комерції та зміни в банках під впливом інноваційних технологій [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/1873241-maybutne__bankivskih_viddilen_platignih_kart_tehnologiy_plategiv_2083555.html