

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-38>

УДК 336.71

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

PRIORITY DIRECTIONS OF INNOVATION IN BANKING BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT

Пась Ярина Іванівна

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3675-2015>

Pas Yaryna

Ivan Franko National University of Lviv

У статті досліджено питання важливості застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу для забезпечення ефективного функціонування банку на фінансовому ринку. Проаналізовано світові тенденції банківських інновацій та сформовано напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу, а саме локальний, глобальний, стратегічний, тактичний, продуктовий, технологічний, ринковий, організаційно-управлінський, ресурсний. Також запропоновано практичні рекомендації щодо застосування запропонованих напрямів, які дають змогу конкретизувати вибір напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу в залежності від очікуваних результатів діяльності банку. Визначено, що головною роллю інноваційного розвитку банківського бізнесу на сучасному етапі є сприятливий вплив нововведень на діяльність банку, яка спрямована на отримання прибутку, підвищення конкурентоспроможності банку, збільшення довіри клієнтів банку та підвищення ефективності діяльності.

Ключові слова: банки, банківський бізнес, інтернет-банкінг, застосування інновацій, напрями застосування інновацій.

В статье исследован вопрос важности применения инноваций в управление развитием банковского бизнеса для обеспечения эффективного функционирования банка на финансовом рынке. Проанализированы мировые тенденции банковских инноваций и сформированы направления применения инноваций в управление развитием банковского бизнеса, а именно локальный, глобальный, стратегический, тактический, продуктовый, технологический, рыночный, организационно-управленческий, ресурсный. Также предложены практические рекомендации по применению предложенных направлений, позволяющих конкретизировать выбор направлений применения инноваций в управление развитием банковского бизнеса в зависимости от ожидаемых результатов деятельности банка. Определено, что главной ролью инновационного развития банковского бизнеса на современном этапе является благотворное влияние нововведений на деятельность банка, направленная на получение прибыли, повышение конкурентоспособности банка, увеличение доверия клиентов банка и повышения эффективности деятельности.

Ключевые слова: банки, банковский бизнес, интернет-банкинг, применение инноваций, направления применения инноваций.

The article examines the importance of innovation in the management of banking business development to ensure the effective functioning of the bank in the financial market. The world tendencies of banking innovations are analyzed and the directions of application of innovations in management of development of banking business, namely local, global, strategic, tactical, product, technological, market, organizational and managerial, resource are formed. The choice of innovations in the management of banking business development begins with the goals and objectives of innovative development of the bank within the chosen mission of the bank (specific innovation benchmarks), analysis of external and internal conditions, finding resources for innovation and their effective distribution. The choice of innovations in the management of banking business development according to its methodology is similar to the development of a strategy for managing the development of banking business. Practical recommendations for the application of the proposed areas are also offered, which allow to specify the choice of areas of application of innovations in the management of banking business development depending on the expected results of the bank. It is determined that the main role of innovative development of banking business at the present stage is the favorable impact of innovations on the bank's activities, which are aimed at making a profit, increasing the bank's competitiveness, increasing bank confidence and efficiency. Today, the banking business is in the development stage.

However, it is slowly introducing innovative products. Note that if domestic banks continue to follow this course, they will be able to become competitive in the international banking market, significantly improve the quality and speed of services, each service will be differentiated according to customer needs, which will only have a positive impact on banking. These theoretical issues, which were considered in the article on the application of innovations in the management of banking business development, will be useful to further analyze the development of banking business and increase the efficiency of banks in the financial market.

Keywords: banks, banking system, internet-banking, innovation implementation, directions of the implementation of innovations.

Постановка проблеми. В сучасних умовах, які характеризуються посиленням глобалізаційних процесів, високими темпами інформаційних технологій, використанням високотехнологічної продукції, все більш актуальним є питання застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу. Впродовж останніх років банки перебувають у постійному пошуку нових напрямів розвитку, що зумовлено лібералізацією фінансових ринків, змінами у регулюванні їх діяльності, а також новими потребами клієнтів та зростанням попиту споживачів банківських послуг на високоякісний сервіс. Сучасне нестабільне становище диктує підвищені вимоги до організації та управління усіма сферами діяльності банків, у тому числі й в застосуваннях інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу присвячено багато досліджень і публікацій українських і закордонних науковців, що підтверджує актуальність даного напрямку дослідження. Варто підкреслити роботи таких українських науковців, як С. Реверчук, О. Іршак, О. Дзюблюк, С. Єгоричева, Л. Примостка. Стрімкий розвиток технологій та особливості діяльності банків потребують дослідження перспективних напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість досліджень, залишаються недостатньо вивченими питання, які безпосередньо пов'язані із застосуванням інновацій у банківському бізнесі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) Метою статті є теоретичне обґрунтування напрямів застосування інновацій в банківський бізнес, їх роль в забезпеченні розвитку банківського бізнесу та рекомендації практичних аспектів щодо використання напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тенденції розвитку банків-

ського бізнесу та фінансових ринків призвели до стрімкого посилення конкуренції. Перед банками виникає питання чи можуть вони адаптуватися до нової парадигми бізнесу. Для будь-якого фінансового інституту основним критерієм виживання на ринку поряд із формуванням сильної конкурентної позиції стає здатність своєчасно впроваджувати інновації, ефективно управляти інноваційними процесами та визначити і втілювати пріоритетні напрями розвитку. Одним з них є застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу – це процес, який спрямований на пошук та використання нових способів і сфер реалізації банківських продуктів та послуг для ефективно організації функціонування банку, що сприятимуть його розвитку та отриманню прибутку.

Досліджуючи зарубіжний досвід, визначено, що іноземні роздрібні банки мають значну кількість банкоматів для зручності клієнтів. Американська фінансова корпорація "Wells Fargo" володіє більш, ніж 6200 банкоматів і 5400 інтернет-кіосків, які оснащені голосовими інструкціями для сліпих людей. Інноваційною тенденцією у банківському обслуговуванні є поява додаткових функцій в банкоматах. Австрійський "Bank of Queensland" перевів свої банкомати на систему, що ґрунтується на операційній системі Windows, яка дає можливість використовувати банкомат як маркетинговий інструмент. Загалом, більшість банків в світі є на ОС Windows. Важливішим є питання на якій версії. Наприклад, в 2019 р. приблизно 50% банкоматів в Індії були на застарілій версії ОС Windows XP.

В 2020 р. Microsoft припинила підтримку Windows 7 і перед банками постало завдання перейти на Windows 10 – що вимагало (і далі вимагає) технічне оновлення банкоматів. Проте, тут для банків є опція перейти на віртуальну ОС Linux. Перехід банками на ОС Windows 10 буде важким, оскільки банкомати та сервери налаштовані під ОС Windows 7, щоб перейти на нову операційну систему необхідно все міняти, це тягне за собою додаткові витрати [5].

Впродовж останніх років широкого застосування набуває прогресивна форма дистанційного обслуговування інтернет-банкінг (online banking). Поряд із тим, у світі все більшої популярності набувають віртуальні банки. Таку популярність прискорила світова пандемія, яка стала серйозним поштовхом для трансформації банків. Перший віртуальний банк "Security First Network Bank", був створений комп'ютерною компанією у 1995 році в Атланті (США), першим інтернет-банком у Європі став "Advance Bank" (1996 р.) – дочірня структура німецького "Dresdner Bank". Невеликі операційні витрати дали змогу віртуальним банкам пропонувати клієнтам більш високу ставку за депозитами, не стягувати комісій за обслуговування та не встановлювати вимогу підтримання мінімального залишку на рахунку [3].

Сучасний інтернет-банкінг став невід'ємною частиною нашого життя, оскільки виконує роль персонального асистента, а мобайл-банкінг – це інструмент для управління власними активами. Клієнтами сучасного банкінгу є представники покоління Y (ті, хто, народились у 1981–1996) і Z (ті, хто, народились у 1997–2003 роках), відповідно саме вони сьогодні формують ринок та визначають тенденції [6].

Представниками покоління Z є 30% населення світу, згідно з дослідженням Bloomberg, вони кількісно наздоженуть та переженуть покоління Y. Йдеться про гігантський потенціал, що розкриватиметься протягом найближчих десятиліть. Це є ключовим аргумент, чому банкінг має орієнтуватись саме на цю цільову аудиторію.

Згідно дослідження популярність мобайл-банкінга зростає – 67% користувачів вже сьогодні. За популярністю застосування платіжних додатків українці посідають друге місце в Європі – попереду лише австрійці. В Україні 92% людей віком від 17 до 30 років мають цей гаджет. Значить, банкінг майбутнього має бути діджитал. Враховуючи конкуренцію на ринку, це має бути мобайл-банкінг, що грає на випередження сучасних трендів. Зробити це, звісно непросто, але можливо.

Перевагами використання інтернет-банкінгу для клієнтів є: доступність і мобільність сервісу, оперативність виконання, можливість відкриття вкладів, отримання інформації за кредитами і депозитами, інформація про стан коштів на рахунках і банківських картках, широкий спектр персональних послуг, мінімізація комісійних витрат, оплата мобільного зв'язку та комунальних послуг, товарів та інше. Використання інтернет-банкінгу

для банку допомагає: мінімізувати операційні витрати, розширювати клієнтську базу, не зважати на географічні та часові бар'єри надання послуг, зменшувати час обслуговування клієнтів, зменшувати частку готівкового грошового обігу та ін.

Поширення пандемії у 2020 р. докорінно змінило життя суспільства, вплинуло на економіку та політику багатьох країн. Наслідки карантинних обмежень, з однієї сторони, погіршили життя людей, а з іншої – прискорили розробку медичних програм та викликали бум сучасних ІТ-технологій для розвитку бізнесу. Незважаючи на погіршення у листопаді епідемічної ситуації, умови на світових фінансових ринках залишилися сприятливими.

Поширення пандемії стало "стимулятором" для розвитку цифрового та мобільного банкінгу, через небезпеку інфікування багато клієнтів перейшли на дистанційне обслуговування. Діджиталізація в банківському бізнесі стала поширюватися швидкими темпами, банкам необхідно пропонувати своїм клієнтам відповідні програмні продукти для підтримки високого рівня конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Окремі види бізнесу, які пов'язані із наданням послуг дистанційно, під час карантину почали стрімко розвиватися, потребуючи при цьому кредитування для розширення своєї діяльності. Відповідно, банкам потрібно здійснювати постійний моніторинг учасників ринку, які потенційно можуть стати їх новими клієнтами. Це свідчить про те, що сьогоднішня ситуація може відкривати нові можливості, які вимагають кардинально нових і швидких рішень, адже навіть в японській мові слово "криза" складається з двох ієрогліфів, один з яких означає "розруха, занепад", а інший має сенс "можливість". В результаті кризи з'являються нові можливості для розвитку і просування вперед.

1. Нові канали. Поширення пандемії, вперше в історії призвело до скорочення відділень банків у всьому світі. Загалом, у багатьох країнах закрито близько 24-30% філій. Наприклад, у Великій Британії на онлайн-транзакції припадає близько 60% від загальної кількості транзакцій. Для порівняння, до кризи цей показник становив близько 20%-30%. Використання цифрових послуг банків зросло на 50%. Вважаємо, дана тенденція набиратиме оборотів, що прискорить трансформацію банків. Більшість клієнтів перейде дистанційне обслуговування.

2. Нова цифрова інфраструктура. Для підвищення виведення нових банківських про-

дуктів на фінансовий ринок банкам необхідно гнучкі фінансові технології, партнерство з платіжними компаніями і фірмами електронної комерції. Цифрова і безготівкова економіка відкрила перед банками нові можливості з інноваційними ідеями. Клієнти шукають нові послуги, які б задовольняли їхні потреби у фінансових продуктах і безпеці. Наприклад, багато хто вже активно користується послугами з опцією «купи зараз, плати потім» від таких компаній, як Afterpay в Австралії й Klarna в Європі, на вітчизняному ринку таку послугу пропонує «Монобанк» і «Приватбанк». На даному етапі банки повинні бути сучасними, а саме впроваджувати інновації, які враховують зміну способу життя клієнтів.

Наслідком зростання цифрового ринку може стати поява нової цифрової валюти. Багато центральних банків уже сьогодні розглядають таку можливість, оскільки потенціал таких «грошей» величезний. Фактично, щоб впровадити та запустити нову цифрову валюту, необхідно від 4 до 5 років, але пандемія може прискорити цей процес.

3. Нові операційні моделі. Сьогодні більшість працівників банків працює у віддаленому режимі. Це дозволяє банкам скоротити експлуатаційні витрати, проте збільшує витрати на операційну діяльність, комунікації та попередження шахрайства. Вважаємо, що банкам необхідно розробляти нові системи управління продуктивністю в дистанційному режимі, а також інструменти ефективного управління корпоративною культурою і командами працівників.

4. Нові навички працівників банку. Covid-19 змусив банківський персонал працювати у віддаленому режимі. Поєднання роботи і сімейного життя чинить певний тиск на працівників банку, проте продуктивність банків у всьому світі зросла. Банкам необхідно інвестувати у навчання персоналу і нарощуванню нових навичок, а саме у кібербезпеці, оскільки захист і безпека даних клієнтів важливі, як будь-коли. Саме від цього залежить репутація банку та його «життя» на фінансовому ринку.

Найбільш активно банківські інтернет-послуги розвиваються в північноєвропейських країнах – Фінляндії, Норвегії, Швеції, де їх надають близько 90% банків та ними охоплено 20% клієнтів. Цьому сприяє висока «інтернетизація» населення. Зокрема, у Швеції 96% домашніх господарств користуються глобальною мережею. У сучасних умовах крім послуг, що стали вже стандартними в системі інтернет-банкінгу, банки розвинутих

країн пропонують клієнтам додаткові можливості, чим збільшують свою привабливість: опублікування на сайті сканованих зображень чеків та їх збереження в архіві протягом певного періоду часу; запровадження автоматичного регулярного списання визначених сум конкретному одержувачу; агрегація рахунків, тобто можливість управляти рахунками, що відкриті у різних банках; надсилання електронних повідомлень та нагадувань; допомога у бюджетуванні – формування звітів за напрямками використання коштів з рахунків; та інші.

За результатами досліджень компанії «Forrester Research» [3] кількість користувачів мережі інтернет зростає до 75% (6 млрд. людей). Аналітики стверджують, що значну частину нової інтернет-аудиторії складуть азійсько-тихоокеанські регіони. Також дослідники «Forrester» стверджують, що Китай вже обігнав США за кількістю інтернет-користувачів і в майбутньому приріст буде лише зростати. Іншими лідерами за кількістю користувачів в Інтернеті є Японія, Бразилія, Німеччина та Швеція.

Ще однією інновацією є інтерактивне брокерське обслуговування. За допомогою системи «Compass Web Brokerage» клієнти можуть дистанційно торгувати акціями, використовуючи депозитний рахунок у «Compass Bank». Клієнт також може сканувати акції, зареєстровані на Нью-Йоркській фондовій біржі (NYSE), Американській фондовій біржі (AMEX) та фондовому ринку NASDAQ. Увійти в систему банку можна з домашньої сторінки. Всі торгові операції проводяться через одного із 50 брокерів, що базуються у Бірмінгемі. Прикладом може послужити «First Chicago», дев'ятий за величиною банк Америки з 112,2 млрд. дол. США активів, який першим запустив свою брокерську програму [1].

Згідно з дослідженнями закордонних аналітиків найважливішими тенденціями банківських інновацій є такі напрямки [4]:

1. Монетизація даних. Інформація виступає головним ресурсом сучасного бізнесу. Банківська аналітична інформація може значно розширити і допомогти як самому банку, так і його клієнтам здобувати конкурентні переваги на ринку.

2. Соціальна цінність. Одним з прикладів є залучення клієнтів до формування інноваційних напрямів роботи банку, покращення його клієнтоорієнтованості, створення єдиного з клієнтами бачення подальшого розвитку банку. Потреба більш індивідуального підходу до клієнтів, а не пропозиція стандартизованих пакет-

них рішень дуже актуальна в іноземних банків, оскільки відповідає сучасним очікуванням клієнтів (наприклад італійський банк "Widiba").

3. Робототехніка. Досягнення робототехніки дозволяє значно скоротити витрати банку, підвищити і пришвидшити сервісне обслуговування клієнтів, адже роботи не втомлюються, не потребують відпустки і заробітної платні і головне їх робота позбавлена емоційної людської складової. В Японії, до прикладу, роботи починають замінити касирів. А UBS AG швейцарська глобальна фінансова компанія уже впровадила аналітичні послуги в режимі реального часу на базі IBM's Watson. Фактично Watson – це комп'ютерна система штучного інтелекту, що відповідає на запитання клієнтів.

4. Банк речей. В епоху "Internet of things" цілком логічним постає те, що і банки крокують до таких змін. Коли банківські операції масово переходять в онлайн, відповідно усі сфери повсякденного життя також зв'язуються з інтернетом, а отже, з безготівковими розрахунками.

5. Розважальні транзакції. Популярний тренд світових банків намагатися зробити банківські транзакції більш "неформальними" і навіть веселими, а також інтеграції банківських програм з Facebook, Instagram та іншими (наприклад, аплікація Moven при перевищенні банківських лімітів розбиває скло екрану телефону власника).

6. Доступність. Можливість здійснювати банківські транзакції 24 години на добу 7 днів на тиждень уже не інновація, але загальноприйнята послуга банків. Проте банки йдуть далі на зустріч своїм клієнтам, пропонуючи здійснювати зв'язок зі своїми клієнтами через будь які онлайн медіа такі, як WeChat, Facebook Messenger, Google Hangouts та інші.

7. Інтернет-банкінг. Особлива увага приділяється мобільним додаткам, оскільки телефон став основним інструментом для здійснення більшості банківських та інших розрахункових операцій.

8. Безкарткові розрахунки. Тенденція здійснювати платежі без банківської картки лише за допомогою мобільного додатку набуває все більшого поширення. Деякі експерти прогнозують повну відмову від банківських карток у найближчий час.

9. Банки без банків. Перспективним напрямом постає надання банківських послуг без безпосередньої участі у цьому процесі самих банків. Банки, які своєчасно зрозуміли інноваційні тенденції та впровадили їх у свою діяльність, вже сьогодні ефективно функціонують

на фінансовому ринку. Серед таких банків: "Приватбанк", "Ощадбанк", "Укрсоцбанк", "ПУМБ", "ОТПбанк", "Кредобанк" та інші. Кількість банків, які пропонують своїм клієнтам приєднатися до мобільних технологій з кожним днем зростає.

В сучасних висококонкурентних умовах ефективно функціонування та подальший розвиток банку може забезпечити саме інноваційна направленість банківського бізнесу. Цей напрям є основною запорукою отримання прибутку та залучення клієнтів банком в майбутньому. Підсумовуючи результати світового досвіду застосування банківських інновацій, варто відзначити цілком реальну можливість застосування тих чи інших інновацій і на вітчизняному ринку. Проте, українським банкам ще необхідно пройти складний шлях до повноцінного формування системи управління розвитком банківського бізнесу, і на цьому шляху міжнародний досвід може стати корисним матеріалом для створення моделі застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу.

Вибір напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу починається із чітко поставлених цілей та завдань інноваційного розвитку банку в рамках обраної місії банку (конкретних інноваційних орієнтирів), аналізу зовнішніх та внутрішніх умов діяльності, пошуку ресурсів для здійснення інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу. Продовжується генерування пріоритетних напрямів діяльності (наявність кількох варіантів програм створення експериментальних зразків та варіантів вибору компонентів, які допоможуть банку подолати невпевненість у правильному розробленні пріоритетного напрямку).

Вибір напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу (табл. 1) за своєю методологією подібний до розроблення стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Основним напрямками у діяльності банку для ефективного функціонування є: локальний, глобальний, стратегічний, тактичний, продуктовий, технологічний, ринковий, інноваційний, організаційно-управлінський, ресурсний.

Таким чином, основними етапами вибору напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу є: аналіз відповідності внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку та визначення можливих шляхів приведення їх у відповідність; оцінка та попередній вибір напрямів застосування інновацій

Таблиця 1

Напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу

Напрями	Характеристика
Локальний	Спрямований на внутрішні зміни у діяльності банку
Глобальний	Спрямований на зміни не лише у внутрішній структурі діяльності банку, а й у зовнішньому середовищі
Стратегічний	Спрямований на реалізацію стратегічних цілей банку
Тактичний	Виникає у процесі поточної діяльності і спрямований на реалізацію оперативних цілей
Продуктовий	Спрямований на продукт, а саме застосування нових моделей продукції
Технологічний	Спрямований на застосування нової техніки та технологій
Ринковий	Спрямований на модифікацію, або захоплення нових ринків
Інноваційний	Спрямований на розробку та застосування інновацій у діяльність банку, що сприятимуть його ефективному функціонуванню у майбутній перспективі
Організаційно-управлінський	Спрямований на застосування нових методів організації маркетингу, системи управління, методів нових форм активізації персоналу – стимулювання творчої діяльності
Ресурсний	Спрямований на освоєння нових видів і джерел ресурсів

Джерело: розроблено автором

в управлінні розвитком банківського бізнесу; економічне обґрунтування вибору напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу; остаточний вибір і деталізація інноваційного проекту.

Масштабне та комплексне використання напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу вимагає значних фінансових ресурсів. Саме тому, для вибору пріоритетних напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу в обмежених умовах, нами запропоновано рекомендації, які побудовано у відповідності напрямів застосування інновацій (табл. 2).

Використання такого роду рекомендацій дає змогу конкретизувати вибір напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу в залежності від очікуваних результатів діяльності банку. Наприклад, якщо метою банку є збільшення продуктивності праці, то його розвиток повинен бути спрямований на застосування нової техніки та технології, нових методів організації, маркетингу, системи управління. Таким чином, це призведе до досягнення економічних результатів, таких як ефективно використання ресурсів, збільшення прибутку.

Висновки з проведеного дослідження. Для забезпечення ефективного функціону-

Таблиця 2

Рекомендації з вибору напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу

Напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу	Економічні результати			
	Ефективне використання ресурсів	Збільшення прибутку	Збільшення продуктивності праці	Конкурентні позиції на фінансовому ринку
Локальний				
Глобальний				
Стратегічний				
Тактичний				
Продуктовий				
Технологічний				
Ринковий				
Організаційно-управлінський				
Ресурсний				

Джерело: розроблено автором

вання банку в сучасних кризових умовах необхідно не лише запозичувати зарубіжний досвід щодо застосування банківських інновацій, також потрібно розробити правильну стратегічну мету управління розвитком банківського бізнесу, щоб оперувати банківськими інноваціями, врахувати всі зовнішні та внутрішні

чинники, які впливають на банківський бізнес. Інноваційний розвиток банківського бізнесу повинен бути направлений на споживача та внутрішні потреби банку. Тому для реалізації такого завдання необхідно залучити кваліфікованих менеджерів, які б виконували поставлені завдання суб'єктів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Global Digital Banking Industry. *Giving Intelligence Teams an AI-powered advantage*. URL: <https://www.reportlinker.com/p05817925/Global-Digital-Banking-Industry.html>
2. Learn more about First Chicago Insurance. Compare.com. *Compare Car Insurance Quotes*. URL: <https://www.compare.com/auto-insurance/companies/first-chicago>
3. The Future Of Banking Has Arrived. Forrester. URL: <https://go.forrester.com/blogs/the-future-of-banking-has-arrived>
4. The top ten trends in banking innovation – Chris Skinner's blog. *Chris Skinner's blog*. URL: <https://thefinanser.com/2016/02/the-top-ten-trends-in-banking-innovation.html>
5. Эксперты объяснили причину использования банками системы Windows 7. *РБК*. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5e1eff149a7947c97bf75381>
6. Як створити мобільний-банкінг, щоб залучити покоління Y і Z?. *AIN.UA*. URL: <https://ain.ua/2019/07/09/yak-stvoriti-mobajl-banking-shhob-jogo-zalajkali-pokolinnya-y-i-z/>

REFERENCES:

1. Global Digital Banking Industry. *Giving Intelligence Teams an AI-powered advantage*. URL: <https://www.reportlinker.com/p05817925/Global-Digital-Banking-Industry.html>
2. Learn more about First Chicago Insurance. Compare.com. *Compare Car Insurance Quotes*. URL: <https://www.compare.com/auto-insurance/companies/first-chicago>
3. The Future Of Banking Has Arrived. *Forrester*. URL: <https://go.forrester.com/blogs/the-future-of-banking-has-arrived>
4. The top ten trends in banking innovation – Chris Skinner's blog. *Chris Skinner's blog*. URL: <https://thefinanser.com/2016/02/the-top-ten-trends-in-banking-innovation.html>
5. Ekspertyi ob'yasnili prichinu ispolzovaniya bankami sistemyi Windows 7 [Experts explained the reason for applying of system Windows 7 by banks]. *RBK*. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5e1eff149a7947c97bf75381>
6. Iak stvoryty mobilnyi-bankinh, shchob zaluchyty pokolinnia Y i Z? [How to create mobile – banking for involving generation Y and Z?]. *AIN. UA*. URL: <https://ain.ua/2019/07/09/yak-stvoriti-mobajl-banking-shhob-jogo-zalajkali-pokolinnya-y-i-z/>