

А.В. ЗАЙОНЦ*

(Університет банківської справи, м. Київ, Україна)

Банківські інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності банків

Метою статті є узагальнення теоретичних засад та визначення ролі банківських інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності банків, розробка типології банківських інновацій з позиції теорії конкуренції та здійснення її конкретизації, спираючись на інноваційні розробки зарубіжних банків у 2018-2019 роках. В руслі дослідження факторів конкурентоспроможності банків, обґрунтовано значення банківських інновацій та розкрито їх сутнісну характеристику. Узагальнено підходи до класифікації банківських інновацій. Розроблено типологію банківських інновацій з позиції теорії конкуренції з визначенням таких класифікаційних ознак: за рівнем орієнтованості конкурентної позиції; за ступенем забезпечення конкурентної позиції; за ступенем забезпечення конкурентної переваги; за рівнем орієнтованості на розвиток конкурентного потенціалу. Запропоновану типологію банківських інновацій конкретизовано, спираючись на інноваційні розробки зарубіжних банків у 2018-2019 роках. За результатами компаративного аналізу банківської сфери виявлено, що поряд з інноваційними розробками в традиційних категоріях (радикальні фінансові інновації, інноваційні продукти і послуги, інновації в каналах обслуговування клієнтів, інновації з ефектом соціального і суспільного впливу, інновації для вдосконалення внутрішніх процесів) внаслідок глобального поширення процесів цифровізації набуває актуальності розробка інновацій FinTech і RegTech, управління людським капіталом, бізнес-моделі і маркетинг, а також інноваційні акселератори або інкубатори. Доведено, що досягненню конкурентних переваг і зміцненню конкурентних позицій на ринку банківських послуг сприяє цифрова конвергенція, що дозволяє банкам впроваджувати інновації на основі цифрових технологій, платформного та екосистемного підходів. Водночас, банки відчують зростання проявів такого явища як дезінтермедіація, а саме конкурентного тиску з боку високотехнологічних FinTech-компаній, які є значно гнучкішими і швидко реагуючими на інноваційні потреби споживачів, не відчуючи на собі регуляторного тиску та обмежень порівняно з традиційними фінансовими посередниками. Відтак банки повинні розробляти конкурентні стратегії, спираючись на побудову ефективної співпраці з FinTech-компаніями щодо отримання синергетичного ефекту для розвитку конкурентного потенціалу на ринку банківських послуг.

Ключові слова: банківська діяльність, інноваційна діяльність банків, інновації, банківські інновації, конкурентоспроможність банків, конкурентна позиція, конкурентні переваги, цифрові технології.

DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-100-106](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-100-106)

A.V. ZAIANTS

(Banking University, Kyiv, Ukraine)

Banking Innovations in Providing of the Banks' Competitiveness

The purpose of the article is to generalize the theoretical foundations and determine the role of banking innovations in the system of ensuring the banks' competitiveness, develop a typology of banking innovations from the standpoint of the theory of competition and implement its concretization, based on the innovative developments of foreign banks in 2018-2019. The importance of banking innovations as the factor of banks' competitiveness was substantiated. The approaches to the banking innovations classification were generalized. The typology of banking innovations was developed from the perspective of a theory of competition with the definition of such classification features as: according to the level of orientation of the competitive position; by the degree of ensuring a competitive position; according to the degree of competitive advantage; in terms of focus on the development of competitive potential. The proposed typology of banking innovations was concretized in the basis of the innovative developments of foreign banks in 2018-2019. As the comparative analysis shows, along with innovative developments in traditional categories (radical financial innovations, innovative products and services, innovations in customer service channels, innovations with the effect of social and social impact, innovations for improving internal processes) the FinTech and RegTech innovation development, human capital management, business models and marketing, as well as innovative accelerators or

* Зайонц Антон Валерійович, аспірант Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи» (м. Київ).

incubators are gaining relevance. It was proved that the achievement of competitive advantages and the strengthening of competitive positions in the banking services market is facilitated by digital convergence, which allows banks to introduce innovations based on digital technologies, platform and ecosystem approaches. At the same time, banks are facing a problem of disintermediation, namely, competitive pressure from high-tech FinTech companies, which are much more flexible and quickly respond to innovative consumer needs without experiencing regulatory pressure and restrictions compared to traditional financial intermediaries. In this connection, banks should develop competitive strategies based on building effective cooperation with FinTech companies to obtain a synergistic effect for developing competitive potential in the banking services market.

Keywords: banking, innovative activities of banks, innovations, banking innovations, banks' competitiveness, competitive position, competitive advantages, digital technologies.

Постановка проблеми. Тенденція, яка спостерігається протягом останніх років у банківській сфері, свідчить про те, що традиційна бізнес-модель банку, яка базується на регіонально розгалуженій мережі відділень, стає все більш неефективною, адже зростання витрат не підтверджується зростанням результативності. Крім того, банки є чутливими до процесу економічної нестабільності, проявом наслідків чого стають як втрата ними фінансової стійкості, скорочення та погіршення якості клієнтської бази внаслідок падіння платоспроможності, з одного боку, та втрати довіри – з іншого, що сукупно впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність. За таких обставин перед банками постає важливе завдання формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, що забезпечить не тільки збереження, але і посилення ринкових позицій за рахунок чіткого розуміння структури і динаміки ринку фінансових послуг загалом та його банківського сегменту зокрема, враховуючи особливості конкуренції та об'єктивно оцінюючи рівень власного потенціалу для досягнення конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади конкурентоспроможності банків сформовано в роботах зарубіжних учених: Ф. Аллен, Д. Аткинсон, А. Дик, П. Друкер, Д. Кемпбелл, С. Кларк, Р.Л. Міллер, К.К. Прахалад, Дж. Робинсон, Дж. Сінки мол., А. Смит, Дж. Стігліц, Т.Х. Ханнан, Ф. Хайек, Г. Хемел, У. Шарп та ін. Процеси трансформації фінансового посередництва зумовили зростання наукового інтересу до проблематики інноваційних процесів у банківській сфері, зокрема, заслуговують на увагу наукові публікації Г.М. Азаренкової, І.Т. Балабанова, О.І. Барановського, В.С. Вікулова, С.Б. Єгоричевої, Л.В. Жердецької, О.О. Зверева, І.Я. Карчевої, С.М. Козьменко, Л.В. Кох, М.І. Крупки, Л.В. Кузнецової, О.І. Лаврушина, В.І. Міщенко, О.І. Мельник, А.В. Муравйової, Н.М. Пантелєєвої та ін. Поряд з цим зауважимо, що подальшого поглиблення потребують дослідження міжбанківської конкуренції, де банківські інновації стають визначальним фактором конкурентоспроможності.

Метою статті є узагальнення теоретичних засад та визначення ролі банківських інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності банків, розробка типології банківських інновацій з позиції теорії конкуренції та здійснення її конкретизації,

спираючись на інноваційні розробки зарубіжних банків у 2018-2019 роках.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення теоретичних засад конкурентоспроможності банківських установ дозволило зробити висновок, що різноманітність наукових позицій зумовлена виокремленням окремої особливості (характеристика, результат, стан, ступінь), а їх єдність полягає у наголошенні на обов'язковій наявності таких властивостей як спроможність і можливість, що мають явну ознаку потенціалу та, на нашу думку, є первинними по відношенню до всіх інших. Саме ця ознака опосередковано вказує на важливість в структурі потенціалу банку інноваційної складової та необхідність здійснення інноваційної діяльності, результатом якої є банківські інновації. Це підтверджує, наприклад, позиція А. Махоти щодо тлумачення поняття «конкурентоспроможність банківської установи»: «наявність у банку високої конкурентної позиції та потенціалу для підтримки існуючих й створення інноваційних конкурентних переваг, що надає змогу забезпечити конкурентний статус на ринку та утримувати його у довгостроковому періоді під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища» [1].

Враховуючи означене, на нашу думку, дослідження конкурентоспроможності банківських установ доцільно проводити стосовно формування конкурентної позиції на ринку банківських продуктів і послуг, що є результатом конкурентних відносин, конкурентної боротьби та подальшої діяльності в конкурентному середовищі за рахунок реалізації конкурентних переваг, а також конкурентного потенціалу, тобто конкурентоспроможності ресурсів для забезпечення власної діяльності (активи, капітал, фінансовий результат, ефективність, надійність тощо). Між конкурентною позицією та конкурентним потенціалом існує прямий та обернений причинно-наслідковий зв'язок, що вказує на необхідність вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності банків за системним підходом.

Поряд з іншими факторами формування конкурентної позиції на ринку банківських продуктів і послуг важливу роль та значення мають банківські інновації.

На думку С.Б. Єгоричевої та О.І. Лаврушина, банківські інновації – це «результат діяльності банку, спрямований на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу за допомогою

нововведень, що сприяють клієнтам і отриманні прибутку» [2, с. 44; 3]. Зауважимо, що, на нашу думку, інновації: 1) не створюють сприятливі умови, а використовують лібералізацію та слабкі сторони наявних умов фінансового ринку; 2) сприяють отриманню прибутку не тільки клієнтами як кінцевим споживачам, а також безпосередньо банками щодо конкурентного потенціалу; 3) результативність інновацій оцінюється не тільки в економічному, але також в соціальному вимірі. Універсальність цього

підходу можна досягнуто за рахунок уточнення суб'єктно-об'єктної сутності шляхом її розширення, підкреслення економічного змісту через синергетичний ефект новизни та якості, який отримують суб'єкти від банківських інновацій.

Множина банківських інновацій зумовила їх класифікацію за певними ознаками, де загальна характеристика видів інновацій показує тотожність деяких з них (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація банківських інновацій

Класифікаційна ознака	Вид	Загальна характеристика
За причиною виникнення	реактивні	захисна реакція на нововведення банку-конкурента чи інші зміни в зовнішньому середовищі
	стратегічні	спрямовані на отримання певних конкурентних переваг в перспективі
За призначенням	продуктові (основні)	пропонування нового продукту і просування його на ринок
	суміжні (організаційні)	інноваційні перетворення управлінської структури, методів організації процесу надання послуг
За інноваційним потенціалом	радикальні (базові)	впровадження принципово нових видів банківських продуктів і послуг
	комбінаторні	поєднання різних елементів, в результаті чого отримується новий продукт
	модифікаційні	вносять зміни в існуючі банківські продукти для продовження їх життєвого циклу
За обсягом впливу	точкові	вдосконалення технології на окремій ділянці роботи
	системні	зміна здебільшого відносин в банку
За ступенем новизни	новостворені	базуються на останніх відкриттях
	побудовані на вже створених	удосконалення продуктів, які використовуються в даний момент
За характером потреб, що задовольняються	поточні	задовольняють наявні потреби
	динамічні	задовольняють нові потреби
За ступенем розвитку інноваційної діяльності банку відносно еталонного	випереджаючі	унікальні за продукти і послуги функціональними можливостями
	підтримуючі	аналогічні функціональними можливостями продукти і послуги
	наздоганяючі	наявні продукти і послуги значно нижче за функціональними можливостями

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання [1, 2, 3].

Така класифікація не має сталого характеру та може бути розвинута в подальшому. Банківські інновації генеруються у високо конкурентному середовищі, особливості якого зумовлені інституційними умовами діяльності суб'єктів фінансового ринку та його банківського сектору, їх сутність визначається механізмами конкуренції, а зміст формальними і неформальними інститутами системи економічних відносин, загальними та специфічними принципами і функціями банків як фінансових посередників. Відтак, на нашу думку, типологізацію банківських інновацій можна провести з позиції теорії конкуренції, виокремивши такі ознаки як рівень орієнтованості на конкурентну позицію та ступінь забезпечення конкурентної переваги (табл. 2).

Розвиток і поширення банківських інновацій є складним і динамічним процесом, який враховує

швидкі зміни економічного середовища як глобального, так і національного рівня, спирається на результати інноваційної активності банківських установ. Сьогодні банківські інновації більш пов'язані з процесними, технологічними та організаційно-управлінськими змінами ніж з розробкою банківських продуктів у традиційному розумінні. Причиною цього є поширення роздрібного банкінгу, де продукти і послуги набули масового характеру та зазнали стандартизації при несуттєвій відмінності у вартості та єдності вимог до них з боку споживачів. Все це трансформувало позицію цих ознак як факторів конкурентних переваг до необхідних умов і природного орієнтиру діяльності банків на ринку.

Типологія банківських інновацій з позицій теорії конкуренції

Ознака	Тип інновації
За рівнем орієнтованості конкурентної позиції	інновації, орієнтовані на власну конкурентну позицію банку на ринку банківських послуг (заняття, зміцнення, відстоювання)
	інновації, орієнтовані на вплив на конкурентні позиції інших банків на ринку банківських послуг (послаблення, скорочення, обмеження, недопущення)
За ступенем забезпечення конкурентної позиції	інновації, що забезпечують банку стійку конкурентну позицію, що дозволяє висувати або змінювати певні умови ринку банківських послуг та впливати на конкурентне середовище, зберігаючи стійкість до його коливань
	інновації, що забезпечують банку домінуючу конкурентну позицію, яка дозволяє впливати на ринок банківських послуг в цілому за рахунок володіння значною його часткою
	інновації, що не здатні подолати залежну конкурентну позицію, але сприяють збереженню власних, хоча і слабких, ринкових позицій в рамках конкурентних диспозицій інших учасників ринку банківських послуг
За ступенем забезпечення конкурентної переваги	інновації, що забезпечують банку зниження витрат
	інновації, що створюють більшу цінність за рахунок диференціації
За рівнем орієнтованості на розвиток конкурентного потенціалу	інновації, орієнтовані на розвиток окремих структурних складових конкурентного потенціалу банку (ресурсний, кадровий, інформаційний, управлінський, ринковий, маркетинговий, інноваційний)
	інновації в моделях конкурентних стратегій для досягнення максимальної ефективності та результативності управління конкурентним потенціалом банку

Джерело: власна розробка автора.

Конкурентні переваги – це цінності, які набуває банк і які забезпечують йому зміцнення ринкових позицій, а в контексті банківських інновацій ця цінність стає інноваційною. Забезпечення тієї або іншої конкурентної позиції залежить від конкурентного потенціалу банку через розвиток окремих його структурних складових і реалізацію ефективної конкурентної стратегії.

Сьогодні підтвердженням значимості банківських інновацій слугує зростання кількості різноманітних міжнародних і регіональних премій та рейтингів – BAI Global Innovation Awards, World Banking Awards, Banking Technology Awards, British Bank Awards та інші. Не зважаючи на відмінності в методології, вони дозволяють щорічно визначати інноваційні тренди в банківській сфері. Крім того, раніше банківські інновації розглядалися за категоріями: радикальні фінансові інновації, інноваційні продукти і послуги, інновації в каналах обслуговування клієнтів, інновації з ефектом соціального і суспільного впливу, інновації для вдосконалення внутрішніх процесів [4]. Зараз, унаслідок глобального поширення процесів цифровізації фінансового посередництва, ці категорії розширено за рахунок таких: 1) інновації FinTech; 2) інновації RegTech; 3) інновації в людський капітал; 4) інновації бізнес-моделей; 5) інноваційний акселератор або інкубатор; 6) інновації в маркетингу. Запропоновану з позиції теорії конкуренції класифікацію банківських інновацій конкретизуємо, спираючись на інноваційні розробки зарубіжних банків у 2018-2019 роках [5, 6].

Банківські інновації, орієнтовані на зміцнення власної конкурентної позиції банку на ринку. Першою

ознакою широкого та незворотного поширення цифрових технологій обслуговування клієнтів стало впровадження такої інновації як інтернет-банкінг. В наш час цей сервіс став доволі звичним, що підтверджує постійне зростання кількості активних його користувачів, які, в свою чергу, стають об'єктом конкурентної міжбанківської боротьби. На ринку інтернет-банкінгу зміцнення конкурентної позиції забезпечать собі ті банки, які будуть здатні запропонувати клієнтам найбільш функціональний і зручний сервіс. Саме на це спрямована інновація CaixaBank Now App (CaixaBank, Іспанія), яка здійснює всі традиційні банківські операції та надає доступ до широкого спектру послуг. Поряд з цим, зміцнення власної конкурентної позиції банку здатні забезпечити такі особливості інноваційного додатку, як орієнтація на поведінкові аспекти (досвід клієнтів, мобільний дизайн, інтерактивна графіка, інтуїтивна зрозумілість інтерфейсу) та функціональність (штучний інтелект, усі особисті фінанси з мобільного телефону, аналітика для оптимізації процесів, спрощення процедури ідентифікації тощо) [5].

Банківські інновації, орієнтовані на конкурентні позиції інших банків на ринку. Безумовно, банківські інновації так або інакше впливають на зміну конкурентних позицій суб'єктів ринку. Але вони також впливають на формування нових відносин в рамках прикладних екосистем. До таких варто віднести інновацію FiMAX Trade Finance Blockchain Network (OneConnect Financial Technology Co., Ltd, Китай) – цифрової мережевої екосистеми торговельного фінансування на основі закритого блокчейна FiMAX. Інновація успішно пройшла

тестування в Гонконзькій мережі eTradeConnect Trade Finance Network, в якій працювали 12 міжнародних банків [6]. Завдяки технології блокчейн забезпечується надійність, безпека і конфіденційність обміну даними, можливості і права всіх її учасників, зокрема, для підприємств – обґрунтування потреби і подання заявок на фінансування, для банків – мінімізація фінансових ризиків за рахунок точності оцінки кредитоспроможності, стандартизації та уніфікації процесів і зменшення вартості банківських продуктів у корпоративному сегменті.

Банківські інновації, що забезпечують банку стійку конкурентну позицію. Значний негативний вплив на стійкість конкурентної позиції, поряд з іншим, чинить слабкість системи ризик менеджменту банку та неефективність роботи кредитних аналітиків. Зокрема, наслідком цього є зростання кредитних ризиків і проблемної кредитної заборгованості. Саме на нівелювання цього явища спрямована інноваційна система управління фінансовими ризиками (Emotion Recognition Based Financial Risk Management System від Ping An Technology, Китай), що базується на аналізі емоцій за допомогою психології і штучного інтелекту. Конкурентна позиція банку завдяки цій інновації набуває стійкості за рахунок спрощення бізнес-процесу кредитування, прискорення швидкості транзакцій і покращення якості кредитних операцій, зниження потенційних ризиків та зменшення проблемних кредитів, покращення норми прибутку банку [7].

Банківські інновації, що забезпечують банку домінуючу конкурентну позицію. Інновація NovoPayment (Banco Pichincha, Колумбія) – платформа на основі, що підтримує API (відкритий програмний інтерфейс) і відкриті хмарні технології, дозволяє банку розширювати послуги щодо управління грошовими коштами, включаючи закупівлі, нарахування заробітної плати і комісійні виплати тощо, а також динамічно вбудовувати їх в операційні процеси та ланцюги вартості. Появу цієї інновації зумовила необхідність вирішення таких проблем національного рівня: 1) неспроможність банків запропонувати гнучкі цифрові продуктивні лінійки для обслуговування підприємств, які використовують сучасні IT-інфраструктури; 2) високий рівень готівкових розрахунків, відсутність у більшості населення банківських рахунків і навичок використання платіжних інструментів; 3) низький рівень автоматизації фінансових операцій, неможливість забезпечення дистанційного обслуговування і здійснення транзакцій в режимі реального часу. Тому, вирішення цих проблем дозволило Banco Pichincha зайняти домінуючу конкурентну позицію, а також скоротити терміни інвестування та збільшити обсяги депозитів [8].

Банківські інновації, що забезпечують банку конкурентні переваги за рахунок зниження витрат. Вирішення проблеми зниження витрат полягає не тільки в зменшенні собівартості банківських продуктів і послуг. Вона також, на нашу думку,

стосується, по-перше, оптимізації витрат щодо ефективності внутрішніх бізнес-процесів та IT-інфраструктури, особливо після фінансової кризи 2008-2009 р., по-друге, необхідності упровадження комплаєнс-контролю для забезпечення дотримання нормативних вимог і протидія загрозам і наслідкам поширення кібератак і шахрайських схем в умовах цифровізації. У першому випадку дієвою є інновація Digital Future (Arion Bank, Ісландія), яка кардинально змінила: 1) організаційну IT-структуру та IT-процеси банку, передавши останні на аутсорсінг і скоротивши витрати на структуру; 2) організацію інноваційної діяльності – інноваційні проекти розробляються за принципами стартап-компанії, кожен з яких повністю фінансується за рахунок венчурного капіталу; 3) результативність забезпечується досягненням 10-кратного покращення сервісів для клієнта, збільшенням затребуваності не тільки нової послуги, але також інших сервісів [9]. У другому – увага, поряд з іншим, зосереджується на розробці RegTech інновацій, до категорії яких відноситься Foresight Score (TSYS, США) – інструмент боротьби з шахрайством, управління ризиками та захисту картки клієнтів та платежів з використанням машинного навчання в режимі реального часу, що забезпечує зростання на 20 % загального виявлення шахрайства, 79 % кількості виявлених шахрайських операцій, зменшуючи кількість заблокованих карток на 47 % [10].

Банківські інновації, що забезпечують банку конкурентні переваги за рахунок створення більшої цінності через диференціацію. До таких можна віднести інновації, які виходять за рамки суто банківської діяльності, зокрема такі, що, наприклад, пропонує інноваційний портфель RBC Ventures (Royal Bank, Канада). Переможцем 2019 р. в Global Innovation Awards в категорії «Інноваційні точки дотику та пов'язаний досвід» (Innovative Touchpoints & Connected Experiences) стала інновація DRIVE від RBC Ventures. Ця інновація поєднує мобільний та web- додатки за платформним підходом, що дозволяє підтримувати високий рівень традиційних автопослуг, технічного та інформаційного обслуговування, забезпечення безпеки. Водночас, таким чином Royal Bank вивів ринкову нішу і створив унікальну цінність поза традиційними банківськими продуктами та послугами, що надає можливість збільшити власну клієнтську базу та розвинути взаємодію, сприяє підвищенню не тільки власної дохідності, але і дохідності партнерів [11].

Відмітимо, що в 2019 р. найбільш інноваційною організацією з надання фінансових послуг визнано Citi Ventures (США), що прагне до прискорення прийняття нових бізнес-моделей та відкриває нові джерела цінності, створивши інноваційну екосистему та інвестуючи в нові ідеї, використовуючи всю силу Citi Bank [12].

Банківські інновації, орієнтовані на розвиток окремих структурних елементів конкурентного потенціалу банку (ресурсний, кадровий, інформаційний, управлінський, ринковий,

маркетинговий, інноваційний). Прикладом інновації, спрямованої на розвиток кадрової складової конкурентного потенціалу банку, слугує радикальна інновація Ping An AI Interview System (Ping An Group, Китай). Особливість цієї інновації полягає в побудові системи співбесіди на основі технології штучного інтелекту при відборі кандидатів як початкового рівня, так і керівного складу на підставі комплексної оцінки їх компетенцій, а також надання рекомендацій щодо найму персоналу та забезпечення його результативності. Іншим опосередкованим ефектом цієї інновації можна вважати скорочення часу і витрат на початковий скринінг і HR, що також додає банку конкурентних переваг.

Інша інновація, що підтверджує важливість маркетингової складової конкурентного потенціалу банку, – це Agile Digital Marketing Room мобільного банку ImaBank від CaixaBank S.A. (Іспанія). Інновація дозволяє здійснювати гнучкий маркетинг, базуючись на платформі розробки програмного забезпечення для цифрового маркетингу, орієнтовуючись на швидкі ітеративні тести для оптимізації цифрових продаж і взаємодії зі споживачами через соціальні мережі (Facebook, Twitter та інші). Основні принципи цієї інновації відповідають принципам гнучкого маркетингу (тестування, навчання, крос-функціональні команди) [13], але дозволяють здійснювати пошук можливостей, проводити одночасно багато кампаній та пропонувати нові ідеї, використовуючи значні обсяги даних та аналітику в реальному часі, акцентуючи увагу на спільній роботі, оперативному реагуванні на зміни, інвестуванні в експерименти та швидке прийняття рішень. У підсумку це підвищує швидкість маркетингу, його передбачуваність, прозорість та адаптивність до змін.

Банківські інновації в моделях конкурентних стратегій для досягнення максимальної ефективності та результативності управління конкурентним потенціалом банку. Враховуючи, що будь-який банк здійснює свою діяльність відповідно до системи цілей, серед яких сьогодні важливе значення має забезпечення конкурентоспроможності, конкурентна стратегія стала інструментом останньої.

Цьому цілком відповідає модель конкурентної стратегії Royal Bank (Канада), яка реалізується інноваційною бізнес-моделлю його дочірньої компанії RBC Ventures. Ця компанія є внутрішнім інкубатором Royal Bank, який підтримує інновації та розвиток трансформаційних технологій за рахунок прямих інвестицій у стартапи (Fintech, штучний інтелект, аналітика даних, інформаційна безпека тощо) та розвиток бізнесу, на засадах партнерства відкриваючи доступ до значних довгострокових ресурсів, які може запропонувати Royal Bank. При цьому управління конкурентним потенціалом передбачає в короткостроковому горизонті залучення споживачів і забезпечення більш активної і змістовної їх взаємодії, що сприятиме зміцненню його ресурсної складової, а в довгостроковому – безперервність інновацій (інноваційного потенціалу) задля стійкої трансформації бізнес-моделі банку з орієнтацією на

формування всебічного клієнтського досвіду. Головним слоганом RBC Ventures є: «Ми виходимо за рамки банківської діяльності, щоб вирішити проблеми та змінити спосіб життя» [11].

Висновки. Отже, бачимо, що спектр банківських інновацій сьогодні достатньо широкий. Банки всіх країн світу надають перевагу інноваційному розвитку як засобу для досягнення конкурентних переваг і зміцнення конкурентних позицій на ринку банківських послуг. Цьому сприяє цифрова конвергенція, що дозволяє банкам впроваджувати інновації на основі цифрових технологій, платформного та екосистемного підходів. Водночас, банки відчують зростання проявів такого явища як дезінтермедіація, а саме конкурентного тиску з боку високотехнологічних FinTech-компаній, які є значно гнучкішими і швидко реагуючими на інноваційні потреби споживачів, не відчуваючи на собі регуляторного тиску та обмежень порівняно з традиційними фінансовими посередниками. У зв'язку з цим банки повинні розробляти конкурентні стратегії, спираючись на побудову ефективної співпраці з FinTech-компаніями щодо отримання синергетичного ефекту для розвитку конкурентного потенціалу на ринку банківських послуг.

4 Список використаних джерел

1. Махота А. Принципові підходи до визначення сутності економічної категорії «конкурентоспроможність банку». *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії*. 2008. Вип 3 (12). С. 95-102.
2. Єгоричева С. Б. Банківські інновації. К.: Центр учбової літератури, 2010. 206 с.
3. Лаврушин О. И. Банковский менеджмент. М.: КноРус, 2016.
4. Пантелєєва Н. М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 3(03). С. 68-73.
5. Innovative Touchpoints & Connected Experiences. BAI Global Innovation Award Winner, 2018. URL: <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/2018-winners/caixa-bank> (дата звернення: 30.03.2019)
6. BAI Global Innovation Award Winners, 2019. URL: <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/2019-winners> (дата звернення: 31.03.2019)
7. Best Application of Data Analytics, AI or Machine Learning in a Product or Service. BAI Global Innovation Award Winner, 2018. URL: <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/2018-finalists/best-application-data-analytics-ai-machine-learning/ping-an> (дата звернення: 31.03.2019)
8. Banco Pichincha Colombia. URL: <https://novopayment.com/banco-pichincha-colombia/> (дата звернення: 31.03.2019)
9. BAI Global Innovation Award Winner, 2018. URL: <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/2018-winners/arion-bank> (дата звернення: 31.03.2019)

10. TSYS Foresight ScoreSM. URL: <https://www.tsys.com/foresight-score/> (дата звернення: 31.03.2019)
11. RBC Ventures. URL: <https://www.rbcventures.ca/en/ventures> (дата звернення: 31.03.2019)
12. Citi Ventures. URL: <https://citi.com/ventures/> (дата звернення: 31.03.2019)
13. What is Agile Marketing? URL: <https://www.agilemarketing.net/what-is-agile-marketing/> (дата звернення: 31.03.2019)

4 References

1. Makhota, A. (2008). Pryntsyповi pidkhody do vyznachennia sutnosti ekonomichnoi katehorii "konkurentospromozhnist banku" [Principal approaches to determining the essence of the economic category "bank competitiveness"]. *Naukovyi visnyk Bukovynskoi derzhavnoi finansovoi akademii*, 3(12), 95-102.
2. Yehorycheva, S. B. (2010). Bankivski innovatsii [Banking innovations]. Kyiv: Tsentр uchbovovoi literatury.
3. Lavrushin, O. I. (2016). Bankovskiy menedzhment [Banking management] (ed. by O. I. Lavrushin). Moskva: KnoRus.
4. Pantielieieva, N. M. (2017). Finansovi innovatsii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: tendentsii, vyklyky ta zahrozy [Financial innovations in the digital economy: trends, challenges, and threats]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 3(03), 68-73.

5. Innovative Touchpoints & Connected Experiences. BAI Global Innovation Award Winner. (2018). Retrieved from <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/2018-winners/caixa-bank>
6. BAI Global Innovation Award Winners. (2019). Retrieved from <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/2019-winners>
7. Best Application of Data Analytics, AI or Machine Learning in a Product or Service. BAI Global Innovation Award Winner. (2018). Retrieved from <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/2018-finalists/best-application-data-analytics-ai-machine-learning/ping-an>
8. Banco Pichincha Colombia. Retrieved from <https://novopayment.com/banco-pichincha-colombia/>
9. BAI Global Innovation Award Winner. (2018). Retrieved from <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/2018-winners/arion-bank>
10. TSYS Foresight ScoreSM. Retrieved from <https://www.tsys.com/foresight-score/>
11. RBC Ventures. Retrieved from <https://www.rbcventures.ca/en/ventures>
12. Citi Ventures. Retrieved from <https://citi.com/ventures/>
13. What is Agile Marketing? Retrieved from <https://www.agilemarketing.net/what-is-agile-marketing/>