

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра банківської справи
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного/наукового спрямування
Управління діяльністю банків на фінансовому ринку
(назва освітньої програми)

на тему: **«Перспективні напрями та особливості формування
банківських послуг для фізичних осіб»**

(назва теми)

Виконавець:

студент 6 курсу ФФБС, 3 групи
Мусаєв Микола Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)
/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Деркач Ю.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові)
/підпис/

АНОТАЦІЯ

Мусаєв М.С. «Перспективні напрями та особливості формування банківських послуг для фізичних осіб».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справи та страхування» за магістерською програмою професійного/наукового спрямування «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку». – Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024 р.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – діяльність банків на ринку обслуговування фізичних осіб. Предмет дослідження - теоретико-методичні підходи до роздрібного банківського обслуговування.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти ринку банківських послуг для фізичних осіб. Проаналізовано стан розвитку роздрібного банківського ринку в Україні. Запропоновано стратегічні напрями розвитку бізнес-моделей банківського бізнесу на ринку обслуговування фізичних осіб.

Ключові слова: банк, фізичні особи, послуги, роздрібний банкінг, бізнес-модель, цифровізація.

ANNOTATION

Musaev S.M., «Prospective directions and features of the formation of banking services for individuals»,

Thesis for Master degree in specialty 072 “Finance, banking and insurance” under the master's program « Management of banks' activities on the financial market ». – Odessa National Economics University. – Odessa, 2024.

Thesis consists of three chapters. Object of study is activity of banks in the market of services for individuals. The subject of research is theoretical and methodological approaches to retail banking.

Thesis deals with theoretical aspects of the market of banking services for individuals. The development of the retail banking market in Ukraine is analyzed. Strategic directions for the development of business models of banking business in the market of services to individuals are proposed.

Keywords: bank, individuals, services, retail banking, business model, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ.....	7
1.1. Обґрунтування поняття «банківська послуга».....	7
1.2. Особливості процесу обслуговування банками фізичних осіб.....	15
1.3. Специфіка ризиків роздрібного банкінгу.....	19
Висновки до першого розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ БАНКАМИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ.....	26
2.1 Передумови розвитку обслуговування банками фізичних осіб в Україні	26
2.2. Аналіз сучасного стану роздрібного банкінгу в Україні.....	31
2.3. Оцінка конкурентних позицій окремих банків на ринку банківських послуг для фізичних осіб в Україні.....	42
Висновки до другого розділу.....	49
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО РОЗДРІБНОГО БАНКІНГУ.....	51
3.1. Вплив сучасних технологій на роздрібний банкінг.....	51
3.2. Напрями майбутнього розвитку роздрібного банкінгу.....	55
Висновки до третього розділу.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....

ВСТУП

Найважливішою умовою розбудови сучасної конкурентоспроможної національної економіки є формування ефективної банківської системи як рушійної сили економічного розвитку та ринкових перетворень. В останні роки фінансових потрясінь, ускладнення політичної та економічної ситуації, розвитку новітніх цифрових технологій проблема змін ринку банківських послуг набуває особливого значення. Виникає необхідність ускладнення прийомів і методів ведення банківської діяльності, розробки нових продуктів та послуг для всіх категорій клієнтів і передусім для фізичних осіб.

Незважаючи на розвиток небанківських фінансових установ, банківський ринок залишається однією із важливих, динамічних і невід'ємних складових глобальної фінансової системи та відіграє роль головного посередника, що задовольняє потреби у фінансових ресурсах реального сектору економіки та населення країни. Однак через ускладнення механізму і характеру взаємовідносин між банками та іншими учасниками фінансового ринку зростає актуальність дослідження перспектив розвитку ринку банківських послуг.

Результат формування і реалізація політики банків в сфері залучення та ефективного використання коштів є створення та реалізація банківських продуктів клієнтам. Нинішня економічна ситуація змушує банки шукати нові продукти та застосовувати нові методи досягнення бажаних фінансових результатів.

У сучасних банках банківські продукти є представлені у формі індивідуального банкінгу, транзакцій та банківських послуг. Банківське обслуговування має бути якісним, що забезпечується шляхом створення високотехнологічних та ефективних банківських продуктів.

Проблеми обслуговування банками фізичних осіб розглядаються багатьма вченими, серед яких можна відмітити таких як Жердецька Л.В.,

Коваленко В.В., Деркач Ю.Б., Вовчак О.Д., Єгоричева С.Б., Міщенко С.В., Сороківська З.К., та інші.

Однак, зважаючи на динамічні зміни, які відбуваються у суспільстві, які спричинені новими економічними та соціально-політичними викликами, підсиленні впливом цифрової трансформації, питання удосконалення банківського обслуговування фізичних осіб залишається актуальним.

Метою цього дослідження є обґрунтування особливостей формування банківських послуг для фізичних осіб та перспективних напрямів їх розвитку.

Для досягнення цієї мети були встановлені наступні завдання:

- визначити сутність поняття «банківська послуга» та розглянути особливості процесу банківського обслуговування фізичних осіб;
- охарактеризувати основні ризики роздрібного банківського бізнесу;
- проаналізувати умови в яких функціонують сучасні банки та оцінити їх стан на ринку роздрібного банківського обслуговування;
- оцінити позиції окремих українських банків на ринку роздрібних банківських послуг;
- оцінити перспективи розвитку ринку обслуговування банки фізичних осіб з використанням цифрових технологій;
- розробити рекомендації щодо стратегічного бачення розвитку моделей майбутнього роздрібного банківського бізнесу.

Об'єктом дослідження виступає діяльність банків на ринку обслуговування фізичних осіб. Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до роздрібного банківського обслуговування.

У роботі були використані наступні методи дослідження: узагальнення (при обґрунтуванні сутності понять «послуга» і «банківська послуга»), методи порівняльного та статистичного аналізу (при аналізі умов функціонування банків та надання послуг фізичним особам), кореляційно-регресійного аналізу (при побудові моделей залежності реальних доходів та обсягів кредитування фізичних осіб від окремих чинників), а також логічні методи (для визначення бізнес-моделей роздрібного банкінгу у майбутньому).

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації та монографічні видання вітчизняних і закордонних учених, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти, аналітичні матеріали та статистичні дані Національного банку України.

Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаним дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

ВИСНОВКИ

Серед розглянутих вище тенденцій та побудованих відповідно до них стратегій зростання європейських банків не всі напрямки можуть бути успішно імплементовані в український банківський сектор сьогодні. Однак тенденції, характерні для європейських банків, чітко окреслюють вектор розвитку всієї банківської системи, у тому числі вітчизняної. Деякі напрямки, зокрема «цифровий» банкінг у контексті окремого банку, використання глибинної аналітики даних і спрощення клієнтського шляху, вже активно впроваджуються банками нашої держави.

Передовий на сьогодні досвід щодо застосування інформаційних технологій полягає в акцентуванні на зручності й орієнтуванні на користувача послуг. Європейські та світові банки активно запроваджують нові способи взаємодії з клієнтом, і тут основні вимоги висуваються саме з боку клієнтів. Зокрема, це застосування інтелектуальних чат-ботів та програмних систем, що використовують штучний інтелект і дають змогу обслуговувати клієнтів без втручання людини. Канали взаємодії з клієнтом також змінюються. Зараз це не лише вебінтерфейс інтернет-банкінгу, а й чат-боти, месенджери та навіть голосові асистенти. Вихід за межі типових банківських послуг став одним з основних трендів останнього часу.

Екосистеми деяких банків охоплюють такі нетипові для фінансових структур послуги, як надання послуг зв'язку, продаж продуктів і послуг фінансово-технічних компаній та партнерів банку й ін. Розширення спектра надаваних послуг веде до більшого накопичення даних про клієнта і зростання рівня його лояльності та відкриває можливості для здійснення аналітики клієнтської поведінки й збільшення продажів. Фінансовий супермаркет і маркет-плейс в сучасних реаліях України зумів реалізувати лише АТ «ПриватБанк», пропонуючи своїм клієнтам ряд послуг, що не належать до банківських.

Вектор розвитку банківської системи у сфері роздрібного обслуговування все ще визначають два банки – АТ «ПриватБанк» та АТ «Універсалбанк»(Монобанк). Однак багато банків з першої десятки лідерів ринку активно впроваджують перевірені часом тренди і показують активний розвиток у сфері інформаційних технологій.

Вітчизняний банківський сектор вже більше п'ятнадцяти років періодично долає низку кризових явищ - світова фінансова криза 2008 р., початок воєнних дій у 2014 році на Сході, пандемія коронавірусу, повномасштабна війна з лютого 2022 року.

Однак передумови до подальшого розвитку роздрібного напрямку діяльності банків сьогодні обумовлені технічним прогресом, а саме інформаційними технологіями. Головні напрямки майбутнього розвитку базуються на таких технологіях:

- машинне навчання та штучний інтелект. Серед перспектив запровадження цих технологій варто виділити можливість зменшення банківських ризиків, скорочення витрат, у тому числі на персонал, при здійсненні типових операцій, можливість оперативного отримання інформації про поведінку клієнта і створення персональних пропозицій;
- побудова власної екосистеми. Розширення спектра послуг та кооперація з потенційними партнерами дадуть змогу запропонувати клієнту ще більше послуг чи продуктів, які позитивно вплинуть на рівень його лояльності й підвищать точність аналітичної інформації про поведінку клієнта;
- спрощення клієнтського шляху через «переосмислення» каналів взаємодії та доступу до банківських операцій. Використання месенджерів і досвіду світових лідерів у сфері комунікацій допоможе банківським установам стати «зручними» для своїх клієнтів, а отже, використовувати свої послуги частіше та з більшою ефективністю;
- поява емібієнтних «навколишніх», які є елементом екосистеми інтернету речей, що виводить роль банків на якісно новий рівень, коли

банківське обслуговування «вбудовується» у світ предметів побуту, які оточують людей.

Звичайно для українських банків не всі технологічні та нововведення є доступними. Наразі зусилля банків сконцентровано на можливості зберегти свою фінансову стійкість та надалі мати можливість забезпечувати обслуговування, в тому числі й фізичних осіб. Однак вже зараз ми можемо спостерігати як банки вбудовуються у цифрове обслуговування від держави з використанням можливостей порталу «Дія». На сьогодні для користувачів послуг є доступними можливості ідентифікації клієнтів за цифровими документами, використання функцій електронного підпису, програми е-Відновлення та е-Іпотека. Будемо сподіватись, що ця взаємодія і трансформація з часом буде лише розвиватись і посилюватись.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» №2121-III. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
2. Закон України «Про платіжні послуги» №1591-IX від 30.06.2021. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>.
3. Закон України «Про споживче кредитування» № 1734-VIII від 15.11.2016. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#Text>.
4. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки» №1667-IX від 15.07.2021. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
5. Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги» №3321-IX від 10.08.2023. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>.
6. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій та операцій з ощадними сертифікатами банку» № 516 від 03.12.2003. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03#Text>.
7. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг» № 163 від 29.07.2022. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0163500-22#Text>.
8. Постанова Правління НБУ «Про використання банками хмарних послуг» № 42 від 08.03.2022. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0042500-22#Text>.
9. Андрушків І.П. Надієвець Л.М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. Проблеми економіки № 4 (38), 2018. Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-4_0-pages-195_200.pdf.

10. Банківський менеджмент / Під редакцією А.А. Кириченко. — К.: Знання, 2004.
11. Безклубий І. А. Банківські правочини: цивільно-правові проблеми : монографія / І. А. Безклубий. — К. : Видавничо-поліграфічний центр „Київський університет”, 2005. — 378 с.
12. Белякова В. П. Теоретичні засади продуктової політики банку [Електронний ресурс] /В. П. Белякова. — Режим доступу: <http://victoriabeliakova.com/theoretical-basis-of-bank-productpolicy-general-description-of-product-policy-of-the-bank-and-itsorganizational-aspects>.
13. Болдова А.А., Мойко В.Ю., Ринок фінансових послуг України: глобалізаційний аспект / А.А. Болдова, В.Ю. Мойко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. — 2012 — № 1. — С. 72—78.
14. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа: Підручник / О. Д. Вовчак, Н. А. Руцишин, Т. Я. Андрейків. — К. : Знання, 2008. — 564 с.
15. Грошово-кредитна статистика Національного банку України. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>.
16. Домінова І.В. Особливості та ризики банківського обслуговування клієнтів в умовах функціонування електронного банкінгу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 24. Частина 2. 2017. Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/2/20.pdf.
17. Єгоричева С. Б. організація діяльності банків у зарубіжних країнах: навч. посіб. / С. Б. Єгоричева. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 208 с.
18. Жердецька Л.В. Клімашевська О.Д. Роздрібний банківський бізнес: сутність та тенденції розвитку під впливом фінансових технологій. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Режим доступу: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/280-281/pdf/35-43.pdf>.
19. Звіт про фінансову стабільність період 2021-2023 роки. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>.

20. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). Наглядова статистика. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
21. Іващенко М. В. Поведінкові аспекти інституційної динаміки кредитного ринку України / М.В. Іващенко // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 1. – С. 49–55.
22. Кириленко С. Основні тенденції роздрібного банкінгу європейських банків та можливості їх імплементації в Україні. Журнал європейської економіки. Том 18. № 1 (68). Січень–березень 2019. Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34582/1/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>.
23. Коваленко Ю. Теоретичні аспекти сутності послуги та її види / Ю. Коваленко // ВісникКНТЕУ. – 2012. – № 2. – С. 44.
24. Коваль С.Л. Мотиви та потенційні ризики кредитної поведінки домогосподарств. Ефективна економіка № 10, 2016. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5185>.
25. Комісарчик О. В. Теоретичні аспекти роздрібного банківництва / О. В. Комісарчик // Фінанси, облік і аудит : зб. наук. пр. / відп. ред. А. М. Мороз. — Київ : КНЕУ, 2010. — Вип. 15. — С. 75—83.
26. Корнівська В.О. Цифровий банкінг: ризики фінансової дигіталізації. Проблеми економіки №3.2017. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifroviy-banking-riziki-finansovoyi-digitalizatsiyi/viewer>.
27. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: Підручник / Крушельницька Я. В. – К.: КНЕУ, 2003. – 367 с.
28. Купрієнко О. В. Тенденції розвитку роздрібного бізнесу в сучасній банківській системі / О. В. Купрієнко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28–29 жовтня 2010 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми, 2010. — Т. 1. — С. 46—48.

29. Лютий І. О. Банківський маркетинг / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.
30. Маркевич К. Необанки vs традиційні банки: як необанки змінюють фінансову систему. Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/statti/neobanky-vs-tradytsiini-banky-iak-neobanky-zminiuiut-finansovu-systemy>.
31. Міщенко В. І. Банківські операції : підручник / В. І. Міщенко, Н. Г. Слав'янська, О. Г. Коренева. – К. : Знання, 2007. – 796 с.
32. Міщенко С. Вдосконалення системи безготівкових роздрібних платежів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2014. Режим доступу: <file:///C:/Users/user/Downloads/vdoskonalennya-sistemi-bezgotivkovih-rozdribnih-platezhiv.pdf>
33. Омніканальний банкінг: що це таке, навіщо це потрібно і складності впровадження. Режим доступу: <https://ukrsibbank.com/news-post/omnikanalnij-banking-shho-cze-take-navishho-cze-potribno-i-skladnosti-vprovadzhennya/>.
34. Оніщенко Ю.І., Заєць Е.Л. Визначення бізнес-моделей банків у банківській системі України. СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ Випуск 4 (27) 2020. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12937/>.
35. Опитування українських банків та фінтехкомпаній 2019. Режим доступу: http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/12/FinTech-Survey-Report_UKR_12-12-2019.pdf.
36. Плакида С. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти / С. І. Плакида // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 241–243.
37. Радіонова Н.Й. Розрахункові операції за допомогою дистанційних послуг: переваги та недоліки. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4784>.
38. Рашкован В., Поکیدін Д. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохана. Вісник Національного банку. Грудень 2016. https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/238-2_ukr.pdf.

39. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг [Електронний ресурс]: підручник /Л. Ф. Романенко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 344с. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/231-31-bankvskiy-produkt-yogo-formuvannya-rozvitok.html>.
40. Рябініна Л. М. Банківські операції : навч. посіб. / Рябініна Л. М., Няньчук Н. Ю., Ухлічева Л. І. – Одеса : ОДЕУ, 2011. – 536 с.
41. Федорів Ю. Топ-5 брендів майбутнього роздрібних банків. Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/07/top-5-trendiv-maybutnoho-rozdribnykh-bankiv.html>.
42. Сидельник О.П., Кошельник І.С. Розвиток ритейлу в банківському секторі економіки. ВІСНИК УНІВЕРСИТЕТУ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ 2019 № 2–3 (35–36), С. 81-87.
43. Сороківська З.К. Вплив репутаційного ризику банку на роздрібний банківський бізнес. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 21, частина 2 - 2018. Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/20.pdf.
44. Співак Л. С. Формування ринку послуг в трансформаційній економіці: дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 / Л.С. Співак. – К., 2002. – 192 с.
45. Харченко А. Класифікація роздрібно-банківського кредитування. Економіка. 2014. №6 (132). С. 35-41.
46. Шалига Т.С. Банківське обслуговування роздрібних клієнтів на дистанційних засадах: автореф....канд. екон. наук: 08.00.08 / Т.С. Шалига. – К., 2012. – 24 с.
47. Школьнік І.О., Акопян Д.Е. Теоретичне обґрунтування та класифікація бізнес-моделей банків. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 1' 2021. Режим доступу: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/15.pdf.
48. Шпильвий В.А. Підходи до класифікації банківських послуг. Економіка та держава 1/2016, С. 27-30. Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2016/7.pdf.

49. Ячменьова В. М. Економічна сутність та класифікація послуг, що направлені на задоволення потреб та бажань людини / В. М. Ячменьова, Л. А. Кальченко // Экономика и управление.– 2011. – № 5. – С. 44–51.
50. Bank of 2030: Transform boldly. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022.
51. Future of Retail Banking. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ae/pdf-2021/01/Future-of-Retail-Banking-2021.pdf>.
52. Howarth J. Future of Banking (2023-2031). <https://explodingtopics.com/blog/future-of-banking>.
53. Meah J. The Digital Revolution in Banking: Exploring the Future of Finance. <https://www.techopedia.com/the-digital-revolution-in-banking-exploring-the-future-of-finance>.
54. Norman Ed. R. Service management. Strategy and leadership in Service Business /Ed. R. Norman. – N.Y., 2000.
55. Litsrdi C., Rodriguez Contreras R., Hurley J. Going digital: Restructuring trends in retail banking. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022.
56. Reshaping retail banks: Enhancing banking for the next digital age. McKinsey & Company Report. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/reshaping-retail-banks-enhancing-banking-for-the-next-digital-age>.
57. Retail banking business models. Retail business institute. <https://retailbankinginstitute.com/lessons/retail-banking-business-models-4/>.
58. Skinner C. The Future of Banking: In a Globalised World. Wiley; 1st edition, 2007. 210 p.
59. The future of Retail Banking and the Case for Digital Transformation. <https://www.temenos.com/wp-content/uploads/2021/02/Future-of-Retail-Banking-and-Digital-Transformation.pdf>.

60. The Swiss Financial Services Industry in 2030.

<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/financial-services/articles/the-future-of-retail-banking.html>.