

УДК 336.71

## ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІЛІЙ/ВІДДІЛЕНЬ БАНКІВ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

**Віктор Анатолійович СИДОРЕНКО**

к.е.н., доцент, доцент кафедри банківської справи Київського національного торговельно-економічного університету

E-mail: v\_a\_sydorenko@mail.ru

*Анотація. Розглянуто підходи до оцінки ефективності діяльності філій/відділень банків та проведено факторний аналіз забезпеченості регіонів України банківськими установами з використанням кореляційно-регресійного аналізу. Визначені напрями інноваційного розвитку філій/відділень в контексті концепції Банк 3.0.*

*Аннотация. Рассмотрены подходы к оценке эффективности деятельности филиалов / отделений банков и проведен факторный анализ обеспеченности регионов Украины банковскими учреждениями с использованием корреляционно-регрессионного анализа. Определены направления инновационного развития филиалов / отделений в контексте концепции Банк 3.0.*

**Ключові слова:** філія/відділення, інновації, розвиток, ефективність, банк.

**Ключевые слова:** филиал/отделение, инновации, развитие, эффективность, банк.

**Постановка проблеми.** Розвиток бізнесу банків як складної динамічної системи, пов'язаний з розвитком філійної мережі банків, зі зростанням якої все складніше забезпечити ефективне управління нею, зокрема розподіл фінансових ресурсів, реалізацію стратегії корпоративного управління, підтримання корпоративної культури. У зв'язку з цим важливого значення набуває розроблення напрямів інноваційного розвитку філій/відділень банків, направлених на забезпечення очікуваних результатів та підвищення ефективності їх діяльності, яку все складніше забезпечити в умовах активного впровадження інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування та стрімкого розвитку небанківських фінансових установ. За таких умов інноваційні зміни в розвитку філій/відділень банків повинні бути направлені на підвищення проникнення банківських послуг на споживчі ринки, зростання рівня доступності банківських послуг, транспарентності діяльності та орієнтації на масового споживача.

**Метою дослідження** є розроблення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо інноваційного розвитку філій/відділень банків та оцінки їхньої ефективності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань функціонування та розви-

тку філій/відділень, забезпечення ефективності їх діяльності присвячені наукові праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: В. Байрак, М. Бобрик, А. Буряк, Г. Карчева, С. Криз, О. Криклій, М. Крюков, Г. Малиш, К. Мальярчук, С. Паневіна, Дж. Сінкі та ін. Разом з тим багато теоретичних і практичних питань щодо інноваційного розвитку філій/відділень та об'єктивної оцінки їхньої ефективності залишаються недостатньо дослідженими і потребують поглибленого вивчення, зокрема розвиток філій/відділень в рамках концепції «Банк 3.0» з урахуванням ризикорієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** У період «кредитного буму» в Україні, в 2001-2007 рр., екстенсивні стратегії розвитку бізнесу банків супроводжувалися активним нарощуванням філійної мережі, що забезпечувало банкам рентабельну діяльність. При цьому процес створення філійної мережі часто відбувався стихійно, без належного економічного обґрунтування їх доцільності та ефективності. Результатом такої політики став затратний характер діяльності багатьох філій та відділень банків, що призвело до їх закриття. Іншими словами, економічна криза та її наслідки внесли свої корективи в загальні закономірності та особливості розвитку філійної мережі банків, що проявилось в

зменшенні кількості філій і відділень у регіонах, зниженні рівня забезпеченості банківськими послугами населення тощо. Тенденція скорочення філійної мережі банків посилюється під впливом впровадження інноваційних систем дистанційного банкінгу, автоматів самообслуговування клієнтів, що не потребує відвідування клієнтами відділень і філій банків, натомість на такій основі зростає інституційна наповненість ринку високотехнологічними банківськими послугами [1, с. 184].

Так, за період з 01.01.2008 року по 01.01.2016 р. кількість діючих структурних підрозділів банків України скоротилася з 16257 од. до 11873 од., тобто на 4384 од., або на 30% [2], а забезпеченість

банківськими послугами в розрахунку кількість банківських установ на 10 тис. населення знизилася з 3,82 станом на 01.01.2009 р. до 2,76 банківських установ станом на 01.01.2016 р. (рис. 1).

Деякі з цих відділень закривалися у зв'язку з ліквідацією банків, але головною причиною стало впровадження дистанційного банківського обслуговування та вдосконалення банками власної мережі для підвищення ефективності діяльності. При цьому незважаючи на загальну тенденцію щодо скорочення філій і відділень, вони залишаються важливим каналом надання банківських послуг, і окремі банки планують їх збільшення, зокрема АТ «Сбербанк Росії», АТ «Ощадбанк».

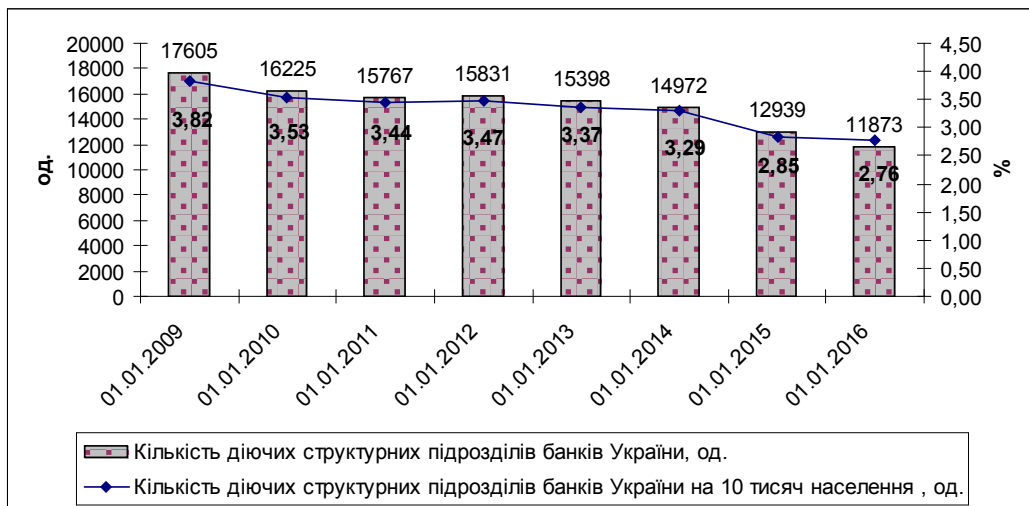


Рис. 1. Динаміка кількості діючих структурних підрозділів банків України з 01.01.2009 до 01.01.2016 рр.

Джерело: розраховано автором за [2; 3]

Як відомо, для банківської системи України характерна асиметричність територіальної структури банківської системи України та значні диспропорції розвитку її регіональних систем, що негативно впливає не лише на доступність банківських послуг населенню, але й призводить до дисбалансів у соціально-економічному розвитку регіонів, які в свою чергу залежать від демографічної ситуації, паливно-сировинних ресурсів, розвитку інфраструктури, економіки регіонів тощо [1, с. 182-183]. Якщо не враховувати Луганську і Донецьку області, де проходить АТО, то за розрахунками автора найнижчий рівень забезпечення банківськими установами на 10 тис. населення), Житомирська (2,01), Хмель-

ницька (2,19), Івано-Франківська (2,25), Волинська (2,26), Рівненська (2,28). Найбільший рівень забезпеченості банківськими установами в місті Києві (4,62 банківські установи на 10 тис. населення), Одеській області (3,96), Чернівецькій (3,6), Полтавській (3,36), Київській (3,33), Черкаській (3,18), Дніпропетровській (3,14), Харківській області (3,12) (рис. 2).

На сьогодні для банків України актуальною є проблема оптимізації філійної мережі і підвищення її ефективності. Як справедливо зазначає О. Криклій [4], в багатьох банків існуюча на даний час філійна мережа не виправдовує своє функціонування і з фактору надбаня перетворилася в додатковий тягар. Особливо гостро ця проблема стоїть для комерційних банків, що створилися

на базі державних банків і мають надмірну розгалужену мережу філій, сформовану за адміністративно-територіальним принципом. В той же час не слід забувати, що державні банки повинні забезпечувати високий рівень доступу населення до банківських послуг в усіх регіонах України, виконувати важливі соціальні функції, зокрема

щодо виплат вкладів населення, що виникли за часів Радянського Союзу, пенсійного обслуговування населення, соціальних виплат тощо. І тому при оцінці діяльності таких філій/відділень банків не слід обмежуватися тільки економічною ефективністю, слід враховувати їхню соціальну ефективність.

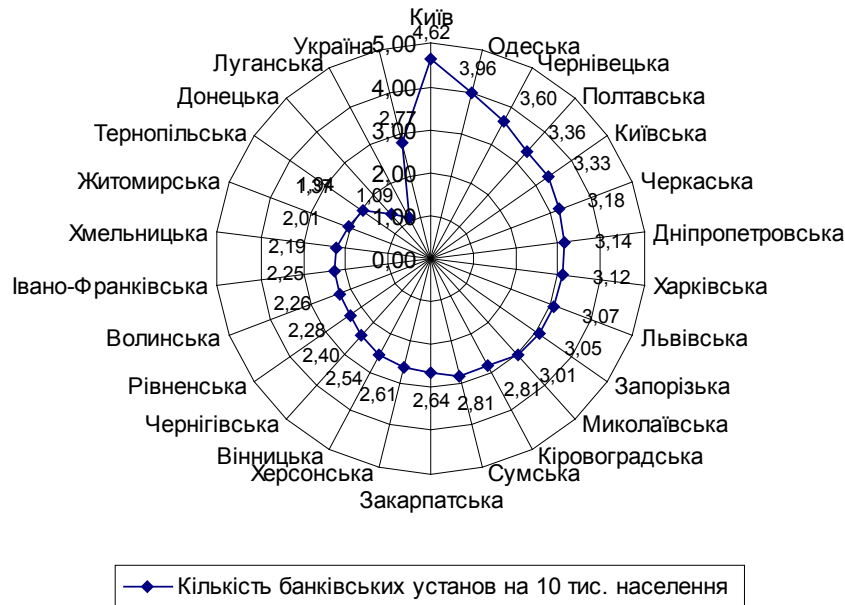


Рис. 2. Кількість банківських установ на 10 тис. населення в розрізі регіонів України станом на 01.01.2016 р.

Джерело: розраховано автором за даними джерел [2; 3]

Проведений нами факторний аналіз з використанням кореляційно-регресійного аналізу показав, наявність тісного кореляційного зв'язку між кількістю діючих структурних підрозділів банків в областях та наявним доходом населення у розрахунку на душу населення ( $r = 0,781$ ),

чисельністю населення регіонів ( $r = 0,738$ ). Кількість банківських установ в регіонах мають дещо менший кореляційний зв'язок з такими економічними показниками як валовий регіональний продукт ( $r = 0,535$ ) і обсяг реалізованої промислової продукції ( $r = 0,535$ ) (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця коефіцієнтів парної кореляції

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1	0,738	0,669	0,781	0,535	0,535
X2	0,738	1	0,053	0,470	0,162	0,182
X3	0,669	0,053	1	0,590	0,587	0,579
X4	0,781	0,470	0,590	1	0,822	0,785
X5	0,535	0,162	0,587	0,822	1	0,971
X6	0,535	0,182	0,579	0,785	0,971	1

Джерело: розраховано автором за даними [2, 3]

- де X1 – кількість діючих структурних підрозділів банків в регіонах;
- X2 – чисельність наявного населення в регіонах, тис. осіб;
- X3 – кількість банківських установ на 10 тис. населення в регіонах;
- X4 – наявний дохід населення у розрахунку на одну особу в регіонах;

*X5 – валовий регіональний продукт;*

*X6 – обсяг реалізованої промислової продукції в регіонах.*

Однак, слід враховувати, що сучасні тенденції інноваційного розвитку банків базуються на активному впровадженні дистанційного банківського обслуговування. Так, основна стратегічна мета Приватбанку бути лідером в Україні з надання населенню та юридичним особам платіжних та інших банківських послуг з переходом від обслуговування у відділеннях банку до навчання клієнтів використання дистанційного інструментарію банківського обслуговування.

Для того щоб філії/відділення, в умовах масового впровадження дистанційного банкінгу, залишалися важливим каналом надання банківських послуг, вони також мають змінитися, стати більш інноваційними. Зауважимо, що з розвитком онлайн-банкінгу в розвинутих країнах більшість роздрібних банків переключилися на впровадження нових технологій і почали скорочувати свої філії/мережі, вважаючи, що вони більше не знадобляться для обслуговування клієнтів, оскільки останні будуть користуватися банкоматами, онлайн-банківськими послугами. На початку 2000-х років такі країни, як Великобританія, Нідерланди, Бельгія та Німеччина різко скоротили кількість філії/відділень, зокрема банки Німеччини за 5 років скоротили більш ніж на 2 тисячі філії/відділень [5].

На сьогодні більшість роздрібних банків на Заході усвідомили, що насправді споживачі хочуть багатоканального обслуговування, а філія/відділення серед безліч різних каналів залишається важливим каналом надання банківських послуг. Інноваційні стратегії розвитку філії в контексті «Банку майбутнього» ґрунтуються на реалізації ризик-орієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів. Разом з конкурентною боротьбою в сфері цін та витрат додатково виникає конкуренція за найкращий підхід до клієнта та взаємодії банку з клієнтом, високотехнологічного обслуговування та надання персональних консультацій, що мають стати основою забезпечення ефективності їх діяльності.

Слід зазначити, що оцінка ефективності діяльності філії/відділення банків на комплексній системній основі повинна відображати двояку їх природу. З одного боку, філія/відділення – це інвестиційний проект банку (вкладення коштів в реальні активи на ринку капіталу), і відповідно оцінка ефективності функціонування філії/відді-

лення має ґрунтуватися на традиційних методах оцінки ефективності інвестицій. З іншого боку, філія/відділення – це банк, що має обмежений рівень юридичної самостійності, але яка з дозволу головного банку може надавати практично весь спектр банківських послуг, і тому аналіз ефективності діяльності філії/відділення по багатьом позиціям є подібним аналізу банку в цілому.

Відповідно до Постанови НБУ від 08.09.2011р. № 306 банк визначає банківські та фінансові послуги, а також іншу діяльність філії/відділення, виходячи з переліку банківських, фінансових послуг та інших видів діяльності, які має право здійснювати банк відповідно до отриманих ним ліцензій та вимог статті 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» і які згідно із законодавством України (у тому числі нормативно-правовими актами Національного банку) має право здійснювати філія/відділення, з урахуванням наявності технічних та інших умов, спеціалістів відповідної кваліфікації тощо, потрібних для забезпечення здійснення цих видів діяльності та їх обліку [6].

Для об'єктивної оцінки ефективності діяльності філії принципове значення має правильне визначення реального фінансового результату. Діяльність більшості філії/відділення банків, розташованих в регіонах, направлена на залучення коштів з метою їх подальшого розміщення на центральних фінансових ринках і в регіонах з вищим інвестиційним рейтингом, і фінансовий результат таких філії значною мірою залежить від доходів за рахунок внутрішньо системного розподілу ресурсів. Філія/відділення банку може виступати нетто-кредитором або нетто-позичальником по відношенню до головного офісу. Розподіл доходності і вартості розподілу ресурсів з метою об'єктивної оцінки фінансових результатів діяльності філії/відділень банку має здійснюватися на основі трансфертних цін, які є ефективним інструментом контролю за рівнем спреду, чистої процентної маржі кожної філії, слугують основою мотивації праці банківських працівників. Існує декілька основних підходів до визначення трансфертної ціни: за ринковими цінами і на базі витрат. Вважається, що перевагами системи, орієнтованої на ринкові ціни є максимізація доходів, мінімізація витрат, можливість об'єктивно виділити ефективні та неефективні

підрозділи, але така система потребує ліквідного зовнішнього ринку. Система, орієнтована на внутрішні витрати може застосовуватись в разі відсутності ліквідного зовнішнього ринку, але вона не стимулює зменшення витрат і неспроможна дати об'єктивну оцінку ефективності діяльності підрозділів банку. Основою визначення економічних трансфертних цін є прийняття ринкових цін у якості базових. Базисом для трансфертних цін виступає повна вартість ресурсів, яка є вартістю отримання цих коштів з урахуванням вартості додержання нормативів ліквідності, вимог обов'язкового резервування коштів, тобто це ринкова вартість з надбавками за компенсацію ризику ліквідності та додержання нормативів. В основі такої системи ціноутворення лежить припущення, що розміщення залучених ресурсів у активні операції забезпечить щонайменше середній ринковий рівень доходності. Кінцева трансфертна ціна складається з вартості залучення ресурсів з урахуванням вартості підтримання достатнього рівня ліквідності та з цільової маржі, яка забезпечує запланований рівень доходності філії/відділення банку.

Ефективність функціонування філій/відділень банку є багатоаспектним поняттям, яке включає в себе здатність ефективно виконувати покладені функції та досягати поставлені цілі щодо розвитку філії/відділення, забезпечувати достатній рівень прибутковості за допустимого ризику. Аналіз теоретичних розробок і практичних рекомендацій свідчить, що науковці при оцінці ефективності діяльності філій/відділень та філійної мережі банків, як правило використовують три підходи:

- 1) використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC);
- 2) застосування економіко-математичних методів, вирішення задачі лінійного програмування, побудови економетричних моделей;
- 3) проведення рейтингування структурних підрозділів, зокрема пропонується використовувати метод оболонкового аналізу даних (Data Envelopment Analysis, DEA), за допомогою яких будується ефективна границя - філії (відділення), які мають найкращі показники ефективності, представляють т.зв. групу бенчмаркінгу, з якою порівнюють показники ефективності філій/відділення [7]. Проблема полягає в тому, що не завжди діяльність філій/відділень банків є порівняльною, одні філії/відділення спеціалізуються на залученні коштів, інші на розміщенні, а ще інші на тому й іншому.

Загальноприйнято вважати, що основними показниками оцінки ефективності діяльності банків є рівень капіталізації, рентабельність активів і власного капіталу. Використання цих показників для філій/відділень банків має свої особливості. Оскільки головний банк приймає на себе управління більшістю ризиків і здійснює розподіл капіталу за напрямками діяльності і структурними підрозділами, а також виходячи з того, що дотримання нормативів капіталу та інших нормативів вимагається в цілому по банку, який акумулює фонди і здійснює розподіл прибутку, оцінку ефективності діяльності філій/відділень пропонуємо здійснювати за допомогою показника рентабельності активів, зважених на ризик:

$$ROA_{\text{філія}}^r = \frac{\Pi_{\text{філія}}}{A_{\text{філія}}^r} \quad (1)$$

$\Pi_{\text{філія}}$  – чистий прибуток філії з урахуванням внутрішньобанківського обороту коштів;  
 $A_{\text{філія}}^r$  - активи філії, зважені на ризик.

Зауважимо, що розвиток філій/відділень банків на новій інноваційній основі передбачає високий ступінь застосування банківських інформаційних технологій (автоматизації), що дозволить підвищити конкурентоспроможність, досягти максимальних темпів оновлення інноваційних технологій, збільшити обсяги високотехнологічних банківських послуг.

Зауважимо, що інноваційною тенденцією, що вже сьогодні набула популярності у світових банків-інноваторів, є наявність автоматизованих відділень та терміналів самообслуговування. В Україні автоматизовані відділення та мережі терміналів самообслуговування станом на 01.10.2015р. пропонують лише 24 із 127 банків, що складає 19% банківської системи України: 71% банків I групи (10 із 14 банків), 50% банків II групи (7 із 14 банків), 13% банків III групи (3 із 24 банків) і лише 5% банків IV групи (4 із 75 банків) [8]. З чого можна зробити висновок про низький рівень впровадження автоматизованих відділень та терміналів самообслуговування в Україні. У зв'язку з цим самообслуговування залишається в числі пріоритетних напрямів для українських банків, адже воно заощаджує не тільки час користувача банківської послуги, але й скорочує операційні витрати самого банку.

Інноваційні стратегії розвитку філій/відділень відповідно до концепції Банк 3.0 базуються на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах [9]. Основою інноваційного розвитку філій/відділень банків виступає активна вза-

емодія клієнта банку з клієнтами, а їх діяльність має бути ефективною, оскільки філії/відділення стають більш функціональними і інноваційними. Інноваційні моделі відділень банків майбутнього називають по-різному: «магазинами», «сервісно-торговими центрами», «кафе», виїзні відділення, автоматизовані відділення та центри обслуговування тощо [9]. Спільним для них є те, що відділення мають суттєво змінитися. Із місця здійснення трансакцій перетвориться в місце активної взаємодії з клієнтами і продажу банківських продуктів і послуг, забезпечувати швидке придбання стандартних продуктів, застосування мультимедійних засобів донесення інформації до клієнтів, автоматизацію, самообслуговування тощо.

**Висновки та перспективи подальшого розвитку.** Для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації філійної мережі та визначенні концепції інноваційного розвитку філій/відділень банків важливого значення набуває об'єктивна оцінка ефективності їх діяльності. Наразі існуючі методики та підходи не завжди дозволяють отримати коректні надійні оцінки ефективності діяльності філій/відділень банків з врахуванням інноваційної їх діяльності.

Проведений аналіз динаміки кількості діючих структурних підрозділів банків України та

забезпеченості банківськими установами в розрізі регіонів засвідчив про стрімке зменшення в останні роки кількості структурних підрозділів банків та рівня забезпеченості регіонів банківськими установами. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що основними чинниками, що впливають на забезпеченість регіонів банківськими установами є наявний дохід населення в розрахунку на одну особу та чисельність населення. Деяко менший вплив мають валовий регіональний продукт та обсяг реалізованої промислової продукції.

Систематизація існуючих підходів до визначення ефективності діяльності філій/відділень банків дозволила обґрунтувати доцільність використання для оцінки ефективності показника рентабельності активів, зважених на ризик. Такий підхід враховує результативність діяльності та ризику, що її супроводжують.

Обґрунтовано, що інноваційні стратегії розвитку філій/відділень банків базуються на сучасній концепції «Банк 3.0» з врахуванням ризикорієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів. Створення автоматизованих відділень та самообслуговування мають бути пріоритетними напрямками розвитку філій/відділень банків, оскільки вони знижують операційні витрати та економлять час клієнтів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Карчева Г. Т. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Т. Карчева; НАН України; Ін-т екон. і прогнозів. – К., 2012. – 520 с.

2. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

4. Криклій О. А. Оцінка ефективності діяльності філій (відділень) комерційного банку [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zavantag.com/docs/483/index-11859-1.html?page=46>

5. Скиннер Крис. Будущее банкинга. Мировые тенденции в отрасли /Перевод с английского.- Минск: «Гревцов Паблицер». – 2009.

6. Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів, затверджене постановою Правління НБУ від 08.09.2011 р. № 306.

7. Малиш Г.А. Моделі оцінки ефективності філійної мережі банку [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/15\\_NNM\\_2012/Economics/1\\_111253.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NNM_2012/Economics/1_111253.doc.htm)

8. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0 [Електронний ресурс] / І. Я. Карчева // Фінансовий простір. – 2015. – № 3 (19). – С. 299-309. – Режим доступу: <http://fp.cibs.ck.ua>

9. Кинг Бретт. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете / Кинг Бретт [Пер. с англ. М. Мацковской]. – М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 520 с.

JEL CLASSIFICATION D23; G14; G21; O10

## INNOVATIVE DEVELOPMENT DIRECTIONS OF BANK BRANCHES AND PROBLEMS OF MAINTAINING THEIR EFFICIENCY

**Viktor A. SYDORENKO**

*PhD in Economic, Associate Professor of of Banking  
Kyiv National University of Trade and Economics*

*Summary. Were studied approaches to estimation efficiency of bank branches and carried out the factor analysis of bank institutions presence in Ukrainian regions using methods of correlation and regression*

*analysis. Were defined innovative development directions of bank branches in the context of the concept Bank 3.0.*

**Key words:** *branch, innovations, development, efficiency, bank.*

In conditions of transition to digit technologies when banks become integrators of financial services innovative bank development as a complex dynamic system depends on the optimization of branch offices network and maintenance of its efficiency. Was grounded that innovative concepts of branch development have to consider active interactions with clients, provide abilities of standard products' quick purchasing, usage of multimedia resources for sharing information with clients, automation, self-service etc. The conducted dynamics analysis of functioning structural Ukrainian banks' subdivisions and bank institutions presence by regions showed the drastic decrease of bank structural subdivisions quantity and presence rate of bank institutions by region. Using correlation and regression analysis was defined that

main factors which influence bank institutions presence by regions is income per person and population amount. Gross regional product and size of industrial production have a bit less influence. The systematization of existing approaches to defining performance efficiency of bank branches allowed to justify usage of return on assets weighted by risk rate for efficiency estimation. This approach takes into consideration working performance and related risks. Was grounded that strategies of innovative development of bank branches are based on the modern concept "Bank 3.0" using risk-oriented and client-oriented approaches. Foundation of automated branches and self-service has to be the priority for branch development, as far as they reduce operating expenses and save clients' time.

### *References:*

1. Karcheva H.T. Effektyvnist funktsionirovaniya ta perspektyvy rozvytku bankovskoyi systemy Ukrayiny / H.T.Karcheva; NAN Ukrayiny; In-t ekon. i prohnozuv. – K., 2012. – 520 s.

2. Ofitsiyyny sayt Natsional'noho banku Ukrayiny [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

3. Ofitsiyyny sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

4. Krykliy O.A. Otsinka efektyvnosti diyal'nosti filiy (viddilen') komertsyynoho banku [Elektronnyy

resurs] // Rezhym dostupu: <http://zavantag.com/docs/483/index-11859-1.html?page=46>

5. Skynner Krys. Budushchee bankynha. Myrovye tendentsyy v otrasly /Perevod s anhlyyskoho/- Mynsk: «Hrevtsov Pablysher». – 2009.

6. Polozhennya pro poryadok reyestratsiyi ta litsenzuvannya bankiv, vidkryttya vidokremlynykh pidrozdiliv, zatverdzhene postanovoyu Pravlinnya NBU vid 08.09.2011 r. № 306.

7. Malys H. A. Modeli otsinky efektyvnosti filiyanoi merezhi banku [Elektronnyy resurs] // Rezhym dostupu: [http://www.rusnauka.com/15\\_NNM\\_2012/Economics/1\\_111253.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NNM_2012/Economics/1_111253.doc.htm)

8. Karcheva I.YA. Suchasni tendentsiyi innovatsiynoho rozvytku bankiv Ukrayiny v konteksti kontseptsiyi bank 3.0 [Elektronnyy resurs] / I.YA. Karcheva // Finansovyy prostir. – 2015. – № 3 (19). – S. 299-309. – Rezhym dostupu : <http://fp.cibs.ck.ua>

9. Kynh Brett. Bank 3.0. Pochemu sehodnya bank – éto ne to, kuda vy khodyte, a to, chto vy delaete / Kynh Brett [Per. s anhl. M. Matskovskoy ]. – M : ZAO «Olymp-Byznes», 2014. – 520 s.