

РОЗДІЛ 6. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

АНТИКРИЗОВЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ANTI-CRISIS PUBLIC MANAGEMENT OF BANKING ACTIVITY

УДК 336.5:336.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-35>**Гусятинський М.В.**к.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту
Університету державної фіскальної
служби України**Татьяніна С.М.**студентка
Навчально-науковий інститут фінансів,
банківської справи
Університету державної фіскальної
служби України**Березинець Ю.В.**студентка
Навчально-науковий інститут фінансів,
банківської справи
Університету державної фіскальної
служби України**Husiatynsky Mykola**University of the State Fiscal Service
of Ukraine**Tatianina Svitlana**Research Institute of Finance, Banking
University of the State Fiscal Service
of Ukraine

В економіці країни сьогодні значна увага приділяється проблемам антикризового управління вітчизняними банками. Варто зазначити, що будь-які потрясіння в банківській сфері, зміни зовнішніх і внутрішніх чинників у діяльності банківської системи призводять до зниження показників її ефективності, коливань курсу національної валюти, а також загострення політичних обставин у країні, стимулюють розвиток банківських криз, як наслідок, банківський сектор не має змоги стабільно функціонувати та ефективно виконувати свої основні функції. Забезпечення ефективного функціонування механізму антикризового управління вітчизняними банками є одним із пріоритетних напрямів економіки України загалом. Отже, взявши за основу досвід зарубіжних країн, пропонуємо впровадження нових підходів і механізмів антикризового управління банками; визначаємо проблеми антикризового управління та шляхи їх подолання, сформувавши комплекс заходів, які забезпечать нейтралізацію проблем антикризового управління.

Ключові слова: антикризове управління, інструменти антикризового управління, стрес-тестування, ліквідність, ризики, фінансова стійкість банків.

В экономике страны сегодня значительное внимание уделяется проблемам анти-

кризисного управления отечественными банками. Стоит отметить, что любые потрясения в банковской сфере, изменения внешних и внутренних факторов в деятельности банковской системы приводят к снижению показателей ее эффективности, колебаниям курса национальной валюты, а также обострению политических обстоятельств в стране стимулируют развитие банковских кризисов, как следствие, банковский сектор не имеет возможности стабильно функционировать и эффективно выполнять свои основные функции. Обеспечение эффективного функционирования механизма антикризисного управления отечественными банками является одним из приоритетных направлений экономики Украины в целом. Итак, взяв за основу опыт зарубежных стран, предлагаем внедрение новых подходов и механизмов антикризисного управления банками; определяем проблемы антикризисного управления и пути их преодоления, сформировав комплекс мероприятий, которые обеспечат нейтралізацію проблем антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисное управление, инструменты антикризисного управления, стресс-тестирование, ликвидность, риски, финансовая устойчивость банков.

Nowadays in the Ukrainian economy, much attention is paid to the problems of crisis management of domestic banks. It should be noted that any shocks or changes in external and internal factors in the banking system, lead to a decrease of its efficiency, fluctuations in the exchange rate of the national currency. Furthermore, the aggravation of political situation in the country also stimulates banking crises, and as a consequence of listed shocks, the banking sector is not able to be stable and perform its core functions effectively. The financial stability of the bank depends on the results of its activities and therefore each bank, regardless of specialization and form of ownership, should not neglect the potential opportunities to increase profits, which can be identified only based on continuous analysis of the internal and external financial processes. On the other hand, timely analysis of the bank's financial stability and identification of problems in its operations will help prevent a crisis in a banking institution or even prevent its bankruptcy. Therefore, recently, especially in connection with the financial instability in the country and the world as a whole, the bank, which cares about its future, performs certain measures to predict the possibility of bankruptcy. The object of the research is the JSC "Oschadbank" as one of the state owned banks in Ukraine. We analyzed the activity of the state bank and the liquidity management mechanism in JSC "Oschadbank" under economic instability. During analysis we used classic mechanisms of liquidity analysis implemented by state regulators in cooperation with methodological analysis of public documents that regulates the internal liquidity management in the bank that are available on web resources of bank and state regulator. Few times during research we underlined the need to implement the foreign in the scenarios of anti-crisis liquidity management of state banks. In addition, we decided that it is necessary to investigate the issues of lack of effectivity or even absence of anti-crisis management in the domestic banks as the perspective plan of future research.

Key words: anti-crisis management, instruments of anti-crisis management, stress-test, liquidity, risks, financial stability of bank.

Постановка проблеми. Одна з функцій вітчизняних банків – це перерозподіл грошових потоків та акумулювання фінансових ресурсів, що надходять від вкладників, а також беруть на себе ризики у зв'язку зі здійсненням посередницьких функцій. Банки відіграють основну роль у підтримці економіки, виступають фінансовими установами, діяльність яких спрямована на одержання прибутку. Для дотримання стабільності у банківському секторі банки потребують державного регулювання з боку НБУ. Державне регулювання банківського сектору економіки в тій чи іншій формі існує в усіх країнах світу.

В процесі своєї діяльності державні банки наражаються на виникнення та розвиток системних ризиків у банківському секторі. Врахування та аналіз показників дає змогу попереджати виникнення фінансових проблем у банку або банківські кризи.

З огляду на зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на банки, контроль та регулювання державою банківської сфери є необхідним. Варто зазначити, що постійне антикризове регулювання з боку НБУ дає змогу моніторити та долати кризові явища, підвищувати ефективність банківської системи та розвиток економіки загалом. Отже,

державне антикризове регулювання є необхідним фактором у діяльності банківських установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у дослідження антикризового регулювання банків здійснили О. Барановський, О. Дзюблюк, О. Буряк, А. Мороз, В. Коваленко та інші науковці. Проте, незважаючи на численні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених-економістів з цієї проблематики, багато питань потребують подальших наукових розвідок.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення сутності державного антикризового регулювання та аналіз чинників впливу державного антикризового регулювання на державні банки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Актуальність вибраної теми полягає в тому, що в умовах надскладної економічної ситуації країни ефективно антикризове управління банківською діяльністю є необхідною умовою діяльності будь-якого банку, оскільки саме завдяки цьому банки здатні в умовах кризи зберегти свою прибутковість на достатньому рівні.

О. Барановський розглядає банківську кризу як механізм «руйнування зв'язків між елементами банківської системи» [2, с. 209]. На наш погляд, до цього необхідно додати, що банківська криза – це крайнє загострення суперечностей у банківській системі, яке загрожує її подальшій життєдіяльності руйнуванням основ функціонування.

До основних чинників виникнення банківської кризи належать фінансова глобалізація, надмірна кредитна експансія під час тривалого економічного піднесення, недосконалість нагляду та регулювання банківської діяльності. Класичними інструментами у боротьбі з будь-якими кризами є узгодження дій усіх органів державної влади та суб'єктів господарювання, посилення взаємодії фінансового й реального секторів економіки, запровадження механізмів відповідальності влади за результати управлінських рішень тощо [3].

Державне регулювання банківського сектору є важливою складовою частиною регулювання фінансової сфери, що, на відмінну від інших

напрямів регулювання інших секторів економіки, має велику відповідальність за регрес чи розвиток кожного сектору окремо та економіки країни загалом. Перш за все це зумовлюється багатофункціональним призначенням банківської системи, зокрема її першого рівня – ЦБ, який є відповідальним за формування та координацію монетарної або грошово-кредитної політики, а саме забезпечення стабільності національних грошей та регулювання обсягу грошової пропозиції для стабілізації економіки [8].

Термін «антикризове управління» на практиці застосовують досить часто, але розуміння та тлумачення його сутності є неоднозначним (табл. 1).

Отже, антикризове управління банківської діяльності – це досить складний та багатофакторний процес, який передбачає об'єктивне виявлення причин кризи, виду, стадії та особливостей її протікання, можливих сценаріїв її розвитку, інструментів щодо виходу з неї та недопущення подальших кризових явищ.

Варто розрізнити два ключових поняття «антикризове управління» та «антикризове регулювання».

1) Антикризове регулювання – це дії з боку уряду та центрального банку. Основним елементом регулювання економіки є державне регулювання економіки як макроекономічна категорія, що відображає відносини, які виникають під час організаційно-економічного й правового впливу з боку держави, спрямовані на захист банківських установ від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або припинення їх подальшого функціонування. Аналізуючи наукові надбання, вважаємо, що стратегічна мета – це підтримання стабільності банківської системи протягом усього періоду її функціонування [8].

2) Антикризове управління – це мікроекономічна категорія, що віддзеркалює відносини, що складаються на рівні банку під час його оздоровлення, а також сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного банку. Основною метою є прийняття обґрунтованого рішення стосовно доцільності його функціонування з подальшим розробленням та вжиттям

Таблиця 1

Визначення антикризового управління

Автор визначення	Визначення антикризового управління
Е. Коротков	«Антикризове управління – це процес управління, в якому поставлено певним чином попередження небезпеки кризи, аналіз її симптомів, створення заходів для зниження негативних наслідків кризи».
В. Василенко	«Антикризове управління – це процес управління, в якому передбачаються небезпека кризи, аналіз її наслідків, зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку».
Л. Ситник	«Антикризове управління – це певна система управління, що спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку фінансової установи завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протипагу екстенсивному розвитку».

Джерело: складено авторами на основі [7]

комплексу заходів щодо виходу з кризового стану або розробленням та вжиттям комплексу заходів щодо припинення діяльності банку залежно від характеру прийнятого на основі аналізу діяльності рішення [7].

Для забезпечення ефективного функціонування механізму антикризового управління банком доцільно сформулювати чіткі стратегічні орієнтири за часовою ознакою у процесі виконання місії банку, що дають змогу досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків; визначити цілі антикризового управління та шляхи їх досягнення, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього й внутрішнього середовищ банку; визначити комплекс необхідних заходів, що забезпечують здійснення стратегій антикризового управління, спрямованих на подолання саме того виду кризи, яка виникла [8, с. 9].

Таким чином, процес державного антикризового регулювання банківською діяльністю має ґрунтуватися переважно на фінансовій підтримці банківського сектору з боку НБУ в разі вкрай негативного впливу на діяльність банків кризових явищ, що відобразиться негативно на економіці країни загалом та знизить довіру до банків.

Основні заходи антикризового управління в банківській установі мають бути спрямовані на забезпечення її стабільного функціонування та конкурентоспроможності на ринку з урахуванням ризиків та задля уникнення кризових явищ. Банківську кризу можна подолати завдяки своєчасному вжиттю антикризових заходів, адже це дасть змогу відновити довіру до банківських установ та підвищити ліквідність і платоспроможність [7].

Антикризове управління банківської діяльності в Україні здійснюється урядом держави, центральним банком та менеджментом конкретного банку. Найпоширенішими інструментами антикризового управління, які використовують в період першої хвилі й продовжують використовувати в період другої хвилі кризи Національний банк України та окремі банки, є рефінансування, введення тимчасових адміністрацій, регулювання рівня мінімального резервування, видача стабілізаційних кредитів, реструктуризація заборгованостей, зменшення витрат внаслідок скорочення мережі банківських філій (неприбуткових) [7].

Антикризові аспекти державного управління економікою сьогодні в зарубіжних країнах виражаються в різних формах. В країнах Європейського Союзу регіональна політика практично спрямована на створення умов, що дають змогу регіонам повністю реалізувати наявні у них можливості стимулювання й збільшення їх внеску в розвиток національної економіки. Все більшого поширення в ЄС отримує спільне фінансування слаборозвинутих районів для їх розвитку.

Європейський Центральний Банк, використовує низку інструментів для рефінансування банків, таких як постійно діючі кредитні та депозитні механізми, що впливають на ліквідність банків у країнах ЄС. До них належать [5]:

– депозитні операції («вікно» залучення короткострокових депозитів – “deposit facility”), що дають змогу банкам розміщувати короткострокові депозити в національних центральних банках за задалегідь обумовленою процентною ставкою; як правило, строки депозитів установлюються ЄЦБ в один операційний день (тобто це депозити овернайт), а процентні ставки за ними утворюють нижню межу одноденних міжбанківських кредитів ринку євро;

– кредитні операції («вікно» короткострокового кредитування – “marginal lending facility”), що дають змогу комерційним банкам отримати короткострокові позики на поповнення своєї ліквідності в національних центральних банках під визначене забезпечення [5].

У США, країнах Євросоюзу, Японії, Індії у діяльність банків впроваджується управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management, BCM). За визначенням Інституту безперервного планування [13], BCM являє собою цілісний управлінський процес, який дає змогу ідентифікувати потенційні загрози та створити основу для забезпечення стійкості й можливості ефективно реагувати на проблеми, які загрожують інтересам головних акціонерів, репутації, бренду та вартості основних активів [1].

Процедура антикризового управління АТ «Ощадбанк» у разі виникнення кризової ситуації визначає порядок дії структурних підрозділів центрального апарату, регіональних управлінь та його дочірніх установ з урахуванням методичних рекомендацій щодо планування в банках України заходів на випадок виникнення непередбачуваних обставин, схвалених Постановою Правління Національного банку України від 8 вересня 2008 року № 271. Ця процедура є елементом антикризового менеджменту банку [10].

Складовою частиною антикризового менеджменту є управління ліквідністю банківської установи. Ліквідність – це здатність банку своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання. Нормативи ліквідності є складовою частиною економічних нормативів діяльності банків, які перевіряють здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань внаслідок збалансованості строків та сум погашення розміщених активів і зобов'язань банку.

АТ «Ощадбанк» дотримується нормативів та відповідає нормам згідно з інструкцією про регулювання діяльності НБУ. Тенденція у 2019 році вказує на зміцнення ліквідності АТ «Ощадбанк». Так,

державне регулювання ліквідності банків можна розглядати на мікро- та макрорівнях і в комплексі. Національний банк України, здійснюючи регулювання ліквідності кожної банківської установи, впливає на ліквідність банківської системи загалом, і навпаки, впровадження грошово-кредитної політики, спрямованої на регулювання грошового ринку, впливає на управління ліквідністю кожного окремого банку [10].

Для передбачення та виявлення криз у процесі антикризового управління в АТ «Ощадбанк» використовують різні кризові індикатори. Під кризовими індикаторами розуміють систему показників, які можуть завчасно сигналізувати про наближення фінансової нестабільності у банку [7]. Такі індикатори застосовують задля ранньої діагностики банкрутства банку та своєчасного вжиття превентивних заходів щодо попередження розвитку кризових явищ.

Перш за все вплив коштів із рахунків клієнтів, насамперед рахунків фізичних осіб, є причиною банкрутства банку та початком банківської кризи. Аналізуючи обсяг строкових коштів фізичних осіб АТ «Ощадбанк» у 2016–2019 роках, спостерігаємо зростання депозитів у гривні та гривневому еквіваленті (рис. 1).

За 2016–2019 роки обсяг строкових коштів фізичних осіб зріс на 13,12%, що було пов'язано зі збільшенням відсоткових ставок та зробило їх привабливішими для потенційних клієнтів [10].

Проаналізувавши зміну статутного капіталу банків України протягом 2016–2019 років, доходимо висновку про його стабільне збільшення (рис. 2). З 2016 року статутний капітал почав зростати пришвидшеними темпами, що насамперед пов'язано з вимогою НБУ про нарощення капіталу банків для підвищення фінансової стійкості банківської системи України та захисту інтересів вкладників і кредиторів.

Розмір власного капіталу (30,7 млн. грн.) надалі залишається меншим за статутний капітал, що пов'язано зі значними збитками АТ «Ощадбанк» упродовж 2015 року у зв'язку з воєнними діями на Сході, тому проблема підвищення рівня капіталізації провідного банку країни як одна з передумов його фінансової стабільності залишається надзвичайно актуальною.

Задля досягнення таких результатів у АТ «Ощадбанк» вжито низку антикризових заходів, які передбачали:

- моніторинг і аналіз фінансового стану банків-контрагентів та ідентифікацію банків, які мають суттєві проблеми щодо ліквідності;
- посилений моніторинг та аналіз міжбанківського ринку щодо вартості та обсягів можливого фінансування;
- посилення моніторингу й контролю встановлених лімітів та обмежень ризику;
- встановлення особливого режиму формування й надання звітності;

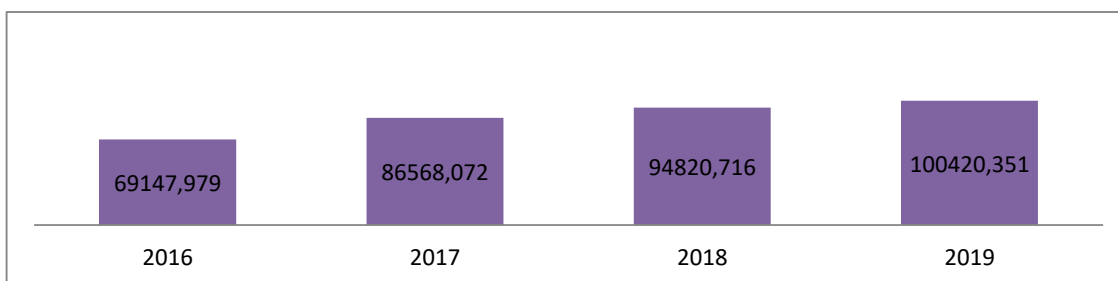


Рис. 1. Депозити фізичних осіб АТ «Ощадбанк»

Джерело: складено авторами на основі [11]

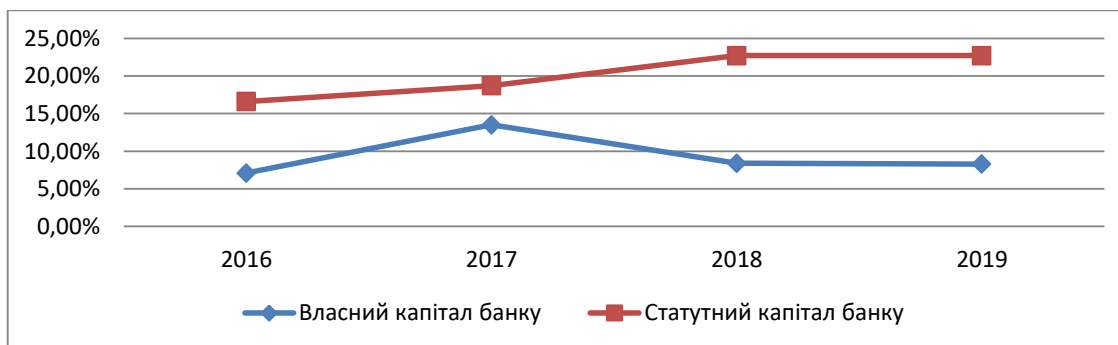


Рис. 2. Власний та статутний капітали АТ «Ощадбанк»

Джерело: складено на основі [11]



Рис. 3. Власний та статутний капітали АТ «Ощадбанк»

Джерело: складено авторами на основі джерела [11]

- розгляд можливостей використання інших інструментів міжбанківського фінансового ринку;
- обмеження окремих операцій/витрат;
- оперативне регулювання обсягів готівкових коштів в системі банку;
- продаж активів [10].

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що для подолання кризи та її негативних наслідків потрібно поетапно реалізовувати всі технології антикризового управління банківським сектором. Побудова системи антикризового управління банківською діяльністю загалом залежить від особливостей соціально-економічного та історичного розвитку країни. Однак перш за все досконалість нормативно-правової бази та політична стабільність у країні мають запобігати кризовим явищам у банківській системі, тому державне антикризове управління має завжди забезпечувати стратегію уряду, центрального банку та менеджерів окремих банків, які сприяють побудові ефективного використання потенціалу банківських установ та технологій антикризового управління.

Отже, антикризова діяльність АТ «Ощадбанк» є досить ефективною, оскільки завдяки передбаченим нею заходами було подолано прояви кризових явищ та досягнуто значних результатів за досить короткий проміжок часу. Проте задля забезпечення ефективного антикризового управління в банку значну увагу варто приділити припиненню відтоку коштів клієнтів, створенню достатнього запасу ліквідних коштів, досягненню оптимального балансу між активами й зобов'язаннями за строками, відсутності простроченої заборгованості банку перед контрагентами, стійкій тенденції до скорочення збитків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Афанасьєва О. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках. 2010. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/54220/5/Afanasyeva_Antykryzove_upravlinnia.pdf;jsessionid=711EF56D19485341D65AB75B5E87A9D7 (дата звернення: 01.11.2020).

2. Барановський О. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія. Київ : КНТЕУ, 2009. 754 с.

3. Буряк О. Банківська криза: суть, причини, наслідки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2 (71). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/2_2013/40.pdf (дата звернення: 01.11.2020).

4. Диба М., Мороз А., Остапишин Т. та ін. Генеза банківських криз : монографія. Київ : КНЕУ, 2014.

5. Дзюблюк О. Удосконалення інструментів монетарного регулювання економіки України з урахуванням досвіду європейського центрального банку. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 5. URL: <http://dpspace.wupu.edu.ua/bitstream/316497/14623/1.pdf> (дата звернення: 01.11.2020).

6. Інформація про АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about> (дата звернення: 01.11.2020).

7. Коваленко В., Суганяка М., Фучеджи В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса : ОДЕУ, 2016. 381 с.

8. Костогриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 7. С. 156–158.

9. Котенко О. Напрямки впровадження елементів антикризового управління в комерційних банках України. URL: <http://intkonf.org/kotenko-oonapryamki-vprovadzhennya-antikrizovogoupravlinnya-v-komertsiynih-bankah-ukrayini> (дата звернення: 01.11.2020).

10. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення: 01.11.2020).

11. Річний фінансовий звіт АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-05/SSBU_18fsu_consolidated_0.pdf (дата звернення: 01.11.2020).

12. Стукало Н., Литвин М. Державне антикризове регулювання банківського сектору: досвід ЄС та України. *Вісник Національного банку України*. 2010. № 7. С. 20–25.

13. Glossary of General Business Continuity Management Terms. *The Business Continuity Institute*. URL: <http://www.thebci.org/Glossary.pdf> (дата звернення: 01.11.2020).

REFERENCES:

1. Afanasieva O. (2010) Zarubizhnyi dosvid antykryzovoho upravlinnia v bankakh. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/54220/5/Afanasieva_Antykryzove_upravlinnia.pdf;jsessionid=711EF56D19485341D65AB75B5E87A9D7 (accessed 01 November 2020).
2. Baranovskyi O. (2009) Finansovi kryzy peredumovy naslidky i shliakhy zapobihannia [Financial crises: preconditions, consequences and ways of prevention]. Kyiv: KNETU. (in Ukrainian)
3. Buriak O. (2013) Bankivska kryza sut prychny naslidky [Bankivska Kryza Sut Prychny Naslidky]. Economics and Entrepreneurship, № 2 (71). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/2_2013/40.pdf (accessed 01 November 2020).
4. Heneza bankivskykh kryz: monohrafiia. (2014) M. Dyba, A. Moroz, T. Ostapyshyn. K.: KNEU.
5. Dziubliuk O. (2010). Udoskonalennia Instrumentiv Monetarnoho Rehuliuвання Ekonomiky Ukrainy Z Urakhuvanniam Dosvidu Yevropeiskoho Tsentralnogo Banku. [Improvements in the Instruments of Monetary Regulation of the Economy of Ukraine Taking into account the Experience of the European Central Bank]. Scientific Bulletin of Volyn National University named after Lesya Ukrainka. Money, finance and credit. № 5. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/14623/1.pdf> (accessed 01 November 2020).
6. Informatsiia pro AT "Oshchadbank". (2019) URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about> (accessed 01 November 2020).
7. Kovalenko V. Suhaniaka V., Fuchedzhy I. (2016) Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: emtody ta instrumenty otsiniuvannia. Odesa.
8. Kostohryz V. (2010) Aspekty antykryzovoho upravlinnia bankivskoiu diialnistiu v ukraini Ekonomichnyi [Aspekty Antykryzovoho Upravlinnia Bankivskoiu Diialnistiu V Ukraini], vol. 7, pp. 156–158. URL: <https://www.oschadbank.ua> (accessed 01 November 2020).
9. Kotenko O. (2014). Napriamky Vprovadzhennia Elementiv Antykryzovoho Upravlinnia V Komertsiinykh Bankakh Ukrainy. [Napriamky Vprovadzhennia Elementiv Antykryzovoho Upravlinnia V Komertsiinykh Bankakh Ukrainy]. URL: <http://intkonf.org/kotenko-oo-napryamki-vprovadzhennya-antikrizovogoupravlinnya-v-komertsiynih-bankah-ukrayini> (accessed 01 November 2020).
10. Ofitsiinyi Sait AT "Oshchadbank". (2020). [Ofitsiinyi Sait AT Oshchadbank]. URL: <https://www.oschadbank.ua> (accessed 01 November 2020).
11. Richnyi Finansovyi Zvit AT "Oshchadbank". (2020). [Richnyi Finansovyi Zvit AT Oshchadbank]. URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-05/SSBU_18fsu_consolidated_0.pdf (accessed 01 November 2020).
12. Stukalo N., Lytvyn M. (2010). Derzhavne antykryzove rehuliuвання bankivskoho sektoru: dosvid YES ta Ukrainy. [State anti-crisis regulation of the banking sector: the experience of the EU and Ukraine]. Visnyk Nacionalnogo Banku Ukrainy. № 7, pp. 20–25.
13. Glossary of General Business Continuity Management Terms. [The Business Continuity Institute]. URL: <http://www.thebci.org/Glossary.pdf> (accessed 01 November 2020).