

УДК 336.71

**Манжос С.Б.***доцент кафедри фінансів і банківської справи  
Полтавського національного університету імені Юрія Кондратюка***АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ФОРМИ І ТЕХНОЛОГІЇ**

У статті виокремлено та досліджено основні форми антикризового управління банківською діяльністю: державне антикризове управління, антикризове регулювання банківської діяльності центральним банком та антикризовий менеджмент банку. Встановлено, що кожна форма антикризового управління має свої технології або комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо подолання банківської кризи. Визначено, що всі форми та технології антикризового управління мають основне завдання – забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності банків, дотримання ними всіх вимог та виконання всіх зобов'язань шляхом постійного безперервного моніторингу, контролю, упередження наявних та потенційних ризиків, подолання кризових явищ та мінімізація їх негативних наслідків.

**Ключові слова:** антикризове управління, банківська діяльність, технологія антикризового управління банківською діяльністю, державне антикризове управління, антикризове регулювання банківської діяльності, антикризовий менеджмент.

**Манжос С.Б. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ: ФОРМЫ И ТЕХНОЛОГИИ**

В статье выделены и изучены основные формы антикризисного управления банковской деятельностью: государственное антикризисное управление, антикризисное регулирование банковской деятельностью центральным банком и антикризисный менеджмент банка. Установлено, что каждая форма антикризисного управления имеет собственные технологии или комплекс последовательно осуществляемых мер для преодоления банковского кризиса. Установлено, что все формы и технологии антикризисного управления имеют основное задание – обеспечение финансовой устойчивости, платежеспособности банков, соблюдение ими всех требований и выполнение всех обязательств путем постоянного непрерывного контроля, предупреждение новых и потенциальных рисков, преодоление кризисных явлений и минимизация их негативных последствий.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, банковская деятельность, технология антикризисного управления банковской деятельностью, государственное антикризисное управление, антикризисное регулирование банковской деятельности, антикризисный менеджмент.

**Manzhos S.B. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF BANKING ACTIVITY: FORMS AND TECHNOLOGIES**

In the article are selected and investigated the basic forms of anti-crisis management of the banking activity: state anti-crisis administration, anti-crisis regulation by banking activity by central bank and the anti-crisis management of bank. It is established that each form of anti-crisis management has its own technologies, or the complex of the consecutively achieved measures for overcoming the bank crisis. It is established that all forms and technologies of anti-crisis management have the the main task of of the guarantee of financial stability, solvency of banks, an observance by them of all requirements by permanent monitoring control, prejudice for existing and potential risks, the overcoming the crises and minimizing their negative consequences.

**Keywords:** anticrisis control, bank activity, the technology of anticrisis control of bank activity, state anticrisis control, anticrisis regulation by bank activity, anticrisis management.

**Постановка проблеми.** Економічна система будь-якого масштабу – мега-, макро- та мікрорівня – розвивається у просторі і часі за певними законами, які проявляються у вигляді спадів і підйомів, розширення та стиснення господарської діяльності. Кожний такий спад та стиснення призводять до кризових переходів економічної системи з одного стану в інший, як правило більш досконалий. Не виключенням є і банківська система, яка є надзвичайно вразливою до будь-яких як зовнішніх, так і внутрішніх потрясінь. Тому антикризове управління банківською діяльністю як комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених обмежень, принципів, процесів, процедур та заходів державних органів влади, центрального банку та менеджменту окремих банківських установ, спрямованих на досягнення ефективного функціонування як всієї банківської системи, так і окремої банківської установи, є невід'ємною рисою розвитку сучасного банківського бізнесу та потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні у світі накопичена значна теоретико-методична база і практичний досвід щодо антикризового управління банківською діяльністю. Аналіз наукової літератури засвідчив, що можна виділити різні наукові підходи щодо сутності антикризового управління банківською діяльністю. Перший підхід відображає концепцію регулятора щодо подолання кризових явищ в цілому у банківському секторі, тому його прихильники, зокрема О. Вовчак [5], О. Дзюблюк

[6], Ж. Довгань [7], Ю. Заруба [8], Г. Карчева [10] та ін., акцентують увагу на тому, що для мінімізації негативного впливу кризи та нейтралізації її наслідків необхідні рішучі і водночас зважені антикризові заходи уряду і центрального банку. Другий підхід, заснований на корпоративній концепції, пов'язаний з організацією антикризового управління в окремому банку з метою забезпечення його стабільної діяльності з урахуванням інтересів як акціонерів, так і клієнтів. Прихильниками цього підходу є З. Васильченко [3], І. Васильченко [3], В. Вовк [4], Р. Набок [12], Л. Перехрест [13], П. Чуб [14], Н. Шаманський [15] та ін. Третій підхід, прихильниками якого є О. Барановський [1], М. Бас [2], В. Зражевський [9], В. Коваленко [11], О. Коренєва [11], О. Крухмаль [11] та ін., є синтезом перших двох підходів і поєднує в собі концепцію регулятора та корпоративну концепцію (синтетична концепція). Однак, проаналізувавши праці вищезазначених учених, можна відзначити деяку неузгодженість різних концепцій щодо взаємозв'язку між різними видами антикризового управління банківською діяльністю.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у виокремленні форм антикризового управління банківською діяльністю та обґрунтуванні і узгодженні технологій державного антикризового управління, антикризового регулювання банківською діяльністю центральним банком та антикризового менеджменту банку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління банківською діяльністю доцільно розглядати як узагальнюючу категорію фінансового механізму управління, специфічні властивості якої проявляються з моменту виникнення проблемності (кризовості) у банківській діяльності. У той же час необхідно відрізнити: інструментарій, який використовується для фінансової стабілізації окремого банку і всієї банківської системи; методи, спрямовані на подолання кризи в окремому банку і в банківській системі; дії, направлені на врегулювання конкретної кризової ситуації і діяльність щодо забезпечення постійно діючої системи антикризового регулювання банківської діяльності.

Враховуючи це, з позицій цілісності антикризове управління банківською діяльністю доцільно розглядати як цілісну сукупність таких форм:

- державне антикризове управління банківською діяльністю;
- антикризове регулювання банківської діяльності центральним банком;
- антикризовий менеджмент банку (рис. 1).

*Державне антикризове управління банківською діяльністю* – це комплекс системних управлінських дій (нормативно-правового та організаційно-економічного характеру) органів державної влади, спрямованих на попередження, подолання кризи, усунення її негативних наслідків у банківській діяльності з метою забезпечення стабільного функціонування економіки країни в цілому.

*Антикризове регулювання банківської діяльності центральним банком* – це постійна діяльність органів банківського регулювання та нагляду, спрямована на превентивне виявлення, мінімізацію впливу, подолання кризових явищ з метою забезпечення фінансової стійкості як банківської системи в цілому, так і окремих банківських установ.

*Антикризовий менеджмент банку* – це постійно діючий специфічний вид управління, спрямований на попередження можливих ускладнень в діяльності окремого банку, нейтралізацію та подолання кризових явищ, забезпечення його подальшого функціонування та розвитку шляхом вжиття адекватних управлінських рішень і ефективного використання внутрішніх ресурсів банківської установи.

Проте в рамках загального змісту процесу антикризового управління банківською діяльністю можливі різні варіанти формування впливу, які відображають особливості суб'єкта та об'єкта управління, глибину кризи, умови її розгортання та інші характеристики реальних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього, процес антикризового управління банківською діяльністю свідомо вибудовується за критеріями раціональності, економії часу, ефективного використання фінансових ресурсів, специфічності варіантів антикризових програм. Усе це має назву технології управління, яка визначає вибір, реалізацію, відповідну послідовність, паралельність та комбінацію операцій при розробці антикризових заходів з використанням певних методів, інструментів та важелів.

Проте специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. Суттєвий вплив тут можуть справляти такі фактори, як дефіцит часу, зниження

керованості, конфлікт інтересів, високий ступінь невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності тощо.

Враховуючи це, *технологію антикризового управління банківською діяльністю* доцільно розглядати як комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, діагностики банківської кризи, її подолання, зниження та/або нейтралізації негативних наслідків кризи та її причин у банківській діяльності. Вона передбачає як дослідницько-аналітичну, так і соціально-організаційну та фінансову діяльність. Тому недоцільно технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів застосування певних антикризових заходів щодо стабілізації ситуації у банківському секторі. Це технологія активної управлінської діяльності, яка включає в себе повний комплекс усіх функцій, принципів, методів, інструментів та важелів антикризового управління.

Кожна вищезгадана форма антикризового управління банківською діяльністю має свої специфічні особливості, які, у першу чергу, стосуються її технології.

*Технологія державного антикризового управління банківською діяльністю* будується в основному на законодавчо-нормативній діяльності та фінансовій підтримці банківського сектору у разі вкрай негативного впливу кризи на діяльність банків, що негативно позначається на економіці країни в цілому та порушує інтереси вкладників та кредиторів. Втручання держави у банківську діяльність здійснюється переважно тоді, коли центральний банк та окремі банківські установи не справляються з кризою та потребують підтримки. Тому державне антикризове управління, як правило, має системний характер, що дозволяє уникнути упередженості та суб'єктивізму. Так, банки повинні бути здатни-



Рис. 1. Форми антикризового управління банківською діяльністю

ми самостійно справлятися з кризовою ситуацією та тримати її під контролем. І тільки у разі загрози виникнення системної кризи уряд втручається у діяльність того чи іншого банку або банківської системи в цілому. Це пов'язано з тим, що банки є підприємствами особливого типу, банкрутство одного або кількох з них може призвести до скорочення грошової пропозиції, загострення проблем у платіжній системі, економічної нестабільності. Тому у період кризи діяльність банків значною мірою регулюється державою із застосуванням прямих методів впливу, які мають в основному організаційно-правовий характер. Це дозволяє обмежити вплив банкрутства того чи іншого банку на фінансову систему та економіку країни в цілому.

Технологія державного антикризового управління виражається в наступному:

- управління фінансовими процесами, захист стратегічних та економічних інтересів держави, пов'язаних із стабільним функціонуванням банківського сектору та його оздоровленням (створення спеціальних фондів; системна банківська реструктуризація шляхом проведення державної рекапіталізації та урядової підтримки акціонерів банку; націоналізація банків; надання кредитів міністерства фінансів або уряду платоспроможним банкам; створення державою спеціалізованих установ з викупу та управління проблемними активами всієї банківської системи (у цьому випадку проблемні активи обмінюються на боргові зобов'язання уряду), підвищення фінансової дисципліни; надання фінансових стимулів банкам, що беруть участь у процесах злиття і поглинання, наприклад, повне звільнення від оподаткування тощо);

- захист інтересів вкладників та кредиторів банківських установ (збільшення розміру державних гарантій на банківські вклади; 100% гарантування вкладів населення; гарантування міжбанківських кредитів, позичок для малого та середнього бізнесу; субсидування банкам відсоткових ставок за кредитами; викуп прострочених зобов'язань підприємств перед банками; надання гарантій уряду банківським установам; конвертація депозитів державних підприємств у капітал банків; державне фінансування підприємств для обслуговування їх кредитної заборгованості перед банками; перегляд системи оподаткування банків тощо);

- удосконалення законодавчого регулювання банківської діяльності (прийняття антикризових нормативно-правових актів, антикризових програм уряду щодо порятунку банківського сектору; зміни у законодавстві щодо оподаткування банків, наприклад, запровадження податкових пільг на прибуток у випадку спрямування його на реінвестування у власний капітал банку, звільнення від оподаткування частини прибутку інвесторів, спрямованого на формування статутного капіталу банків; прийняття нових законів або удосконалення існуючих, які деталізують процес банкрутства банків; розробка та впровадження державних програм щодо реструктуризації проблемних кредитів; законодавчі зміни щодо захисту прав споживачів банківських послуг (заборона банкам змінювати в односторонньому порядку ставки за наданими кредитами; обмеження розміру штрафних комісій або їх скасування, заборона стягнення кількох штрафів за один прострочений платіж; заборона на скорочення строку дії кредитного договору та на запровадження нових комісій тощо).

В цілому втручання держави у банківську діяльність в період кризи є неминучим, оскільки ставить-

ся під сумнів стабільність та надійність багатьох банківських установ, а тому можуть виникати їх масові банкрутства. Так, остання світова фінансова криза посприяла фундаментальному переосмисленню ролі державного антикризового управління банківською діяльністю і не лише опосередковано, посиленням нагляду, а і безпосередньо, через державну власність. У багатьох країнах потреба кредитування реального сектору економіки у відповідь на зниження левериджу фінансового ринку та переоцінки ризиків змусила уряди розширити функції державного управління у банківському секторі та використовувати прямі кредитні лінії та гарантійні схеми.

Захист фінансової стабільності є основною функцією сучасного центрального банку, який повинен обов'язково відігравати ключову роль у заходах щодо підтримання ліквідності та фінансової стійкості як банківської системи в цілому, так і окремих банків, в яких зосереджені найбільші інструменти впливу на фінансову, інвестиційну, виробничу та інші сфери економіки. За умов, якщо центральний банк не відповідає за регулювання та нагляд за банками, його відповідальність за фінансову стабільність завжди вимагає співпраці з органами, у компетенції яких перебуває регулювання та нагляд за фінансовим сектором.

*Технологія антикризового регулювання банківської діяльності центральним банком* полягає у попередженні та захисті від руйнівного впливу кризи всіх банків країни, тому її методи та інструменти спрямовуються як на всю банківську систему, так і на окремі банківські установи. Центральний банк повинен здійснювати антикризове регулювання до виникнення кризи, під час її розгортання та негативного впливу, а також після її подолання, забезпечуючи фінансову стабільність у посткризовий період. Так, термінові антикризові заходи центрального банку в цілому повинні бути спрямовані на стабілізацію банківської діяльності, однак вже при їх плануванні та реалізації необхідно врахувати умови подальшого поступового розвитку банківської системи та застосувати заходи щодо нейтралізації можливих кризових явищ у майбутньому.

Технологію антикризового регулювання банківської діяльності, яка реалізується центральним банком, доцільно ґрунтувати на проведенні таких заходів:

- забезпечення стабільності національної грошової одиниці за допомогою інструментів процентної і валютної політики, що передбачає поступовий перехід від антиінфляційної політики до політики стимулювання економіки (регулювання рівня облікової ставки; проведення валютних аукціонів з продажу валюти за пільговим курсом; посилення валютного контролю; стабілізація платіжного балансу; введення обмежень на операції з іноземною валютою; активна підтримка боргової політики урядів тощо);

- підтримання ліквідності як банківської системи в цілому, так і окремих банків на основі підвищення гнучкості застосовуваних центральним банком процедур (зростання обсягів та розширення процедур рефінансування; зниження ставки рефінансування, збільшення строків надання ліквідності у рамках стандартних операцій рефінансування, розширення фінансових інститутів, яким відкритий доступ до рефінансування, створення спеціальних схем обміну менш ліквідних, але відносно надійних, цінних паперів на більш ліквідні, послаблення вимог щодо забезпечення при здійсненні операцій РЕПО; надання стабілізаційних кредитів банкам; викуп довгостроко-

вих облігацій банків; зменшення або/та диференціювання нормативів обов'язкового резервування; введення мораторію на дострокове вилучення депозитів юридичних і фізичних осіб із банківської системи; відновлення безперебійної роботи платіжної системи; запровадження обмежень, спрямованих на попередження відтоку коштів нерезидентів із банківської системи країни);

– зростання капіталізації банківської системи і окремих банків (участь у проведенні рекапіталізації проблемних банків; запровадження нових регулятивних вимог до капіталу банків, наприклад вимоги щодо формування додаткового капіталу за рахунок залучених коштів на умовах субординованого боргу та умови припинення сплати процентів за субординованим боргом за ініціативою банку-боржника або за вимогою центрального банку до банку-боржника; зміни стандартів оцінки достатності капіталу банків у періоди кризи; підвищення вимог до мінімального розміру власного капіталу тощо);

– покращення якості активів банків (викуп проблемних іпотечних цінних паперів банків; викуп облігацій іпотечних агентств; запровадження програм по реструктуризації кредитів (іпотечних, валютних, споживчих) та/або надання субсидій за такими кредитами; створення гнучкої системи класифікації реструктуризованих кредитів; викуп проблемних активів банків з подальшою їх переступкою іншим установам; переведення частини активів і зобов'язань проблемного банку у «здоровий» банк тощо);

– санація банківської системи (операції з реструктуризації банківської системи або окремих банків; проведення реорганізації комерційних банків (злиття, поглинання, або ліквідація проблемних банків); введення в банки кураторів та запровадження процедури тимчасової адміністрації у проблемних банківських установах; призупинення виконання зобов'язань банків з тимчасовою адміністрацією перед кредиторами та вкладниками; проведення або ініціація проведення санації балансів банків; введення заборони здійснювати визначений перелік операцій та визначений перелік дій банками, які мають збитки тощо);

– посилення банківського нагляду (удосконалення методології оцінки банківських ризиків, включаючи систему раннього попередження; розвиток інструментарію підтримки системної стійкості; посилення повноважень центральних банків з метою забезпечення фінансової стабільності; використання в процесі вироблення та реалізації грошово-кредитної політики результатів макропроденційного аналізу та прогнозів макроекономічної стабільності; стимулювання банків до формування диверсифікованої бази фондування, тобто до фінансування активних операцій у більшій мірі за рахунок депозитної бази, зокрема депозитів фізичних осіб; створення механізмів протидії недобросовісної поведінки власників банків; зниження уразливості системно значимих банків; посилення рівню захисту прав інвесторів і споживачів банківських послуг тощо).

Технологія антикризового регулювання, яку впроваджують під час кризи центральні банки, повинна забезпечувати виконання таких основних завдань:

1. Недопущення колапсу банківської системи (дії центральних банків у цьому напрямку у більшості випадків мають оперативний екстрений характер), а тому центральні банки завжди повинні забезпечувати умови для здійснення безперервності функціо-

нування платіжного механізму, підтримувати функціонування грошового ринку, сприяти збереженню довіри до банківської системи.

2. Стимулювання економічної активності та відновлення економіки, що досягається за рахунок забезпечення більшої доступності кредитів для реального сектору економіки.

Залежність банків від зовнішніх та внутрішніх кризових факторів, надзвичайно ризикова діяльність спричиняє кризи в самих банках та призводить до втрати їх фінансової стійкості та критичного зниження платіжної дисципліни. Тому менеджери банку повинні своєчасно реагувати на можливість виникнення кризових явищ у діяльності банку шляхом застосування відповідних заходів з профілактики і/або оздоровлення банку з метою запобігання чи виведення установи з кризового стану. Загальновідомим фактом є той, що для подолання наслідків кризи недостатніми є лише заходи антикризового управління, які запроваджує центральний банк та уряд. В кожній банківській установі повинна працювати система антикризового менеджменту. Так, у випадку кризового стану основними суб'єктами управління є такі структурні підрозділи банку, як правління, комітет з управління активами і пасивами банку, казначейство та підрозділ ризик-менеджменту. Функціональні повноваження інших структурних одиниць у сфері прийняття важливих рішень діяльності банку передаються до антикризових підрозділів з метою централізації управління та оперативної реалізації технології антикризового менеджменту у банку.

*Технологію антикризового менеджменту банку* як комплекс заходів, спрямованих на збереження фінансової стійкості банку, підвищення рівня його платоспроможності та виведення з кризового стану, доцільно впроваджувати шляхом реалізації наступних заходів:

– постійний моніторинг та аналіз факторів зовнішнього середовища, швидке реагування на їх зміни, виявлення потенційних факторів, здатних знизити фінансову стійкість банку;

– визначення конкурентних переваг банку, прогнозування майбутнього його стану (розробка сценаріїв розвитку кризи у банку);

– систематична оцінка грошових потоків банку, динаміки вартості його активів, визначення рівню ризиків (у т. ч. пов'язаних з рейдерством);

– удосконалення механізму фінансування банку в умовах підвищеної нестійкості та невизначеності, здійснення бюджетування з використанням традиційних та особливих форм фінансування;

– постійна оцінка вартості та оптимізація структури капіталу банку;

– удосконалення управління процесами формування ресурсної бази банку, забезпечення залучення необхідного обсягу ресурсів, виходячи з параметрів: потреба в коштах; відповідність ресурсів за строками та обсягами їх раціональному розміщенню; оптимальний рівень вартості залучених ресурсів;

– скорочення обсягу активних операцій у найбільш ризикових напрямках діяльності;

– проведення періодичної оцінки ринкової вартості активів банку;

– підвищення рівня страхування ризиків, пов'язаних з факторами, які негативно впливають на фінансовий стан банку;

– розробка інвестиційних рішень щодо подолання кризи та отримання банком нової фінансово-економічної якості;

– використання реорганізаційних процедур з метою подолання кризових явищ: злиття, поглинання, вступ у кластери, участь у консорціумах, асоціаціях, синдикатах, картелях та інших вигідних для банку структурних формах;

– забезпечення планомірних процесів реорганізації персоналу (скорочення чисельності, злиття відділів, перехід до неповної зайнятості тощо);

– облік результатів реалізації антикризових заходів та контроль за виконанням рішень.

Запровадження технології антикризового менеджменту банку дозволяє створити гнучку систему управління, яка своєчасно ситуативно реагуватиме на негативні зміни навколишнього середовища, а також дозволить ефективно використовувати потенціал банківської установи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Резюмуючи вищевикладене, можна констатувати, що для подолання кризи та її негативних наслідків необхідно комплексно реалізовувати всі форми та їх технології антикризового управління банківською діяльністю, які мають основне завдання – забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності банків, дотримання ними всіх вимог та виконання всіх зобов'язань шляхом постійного безперервного моніторингу, контролю, упередження наявних та потенційних ризиків, подолання кризових явищ та мінімізації їх негативних наслідків.

У цілому побудова системи антикризового управління банківською діяльністю значною мірою визначається особливостями соціально-економічного та історичного розвитку країни, характером і традиціями банківської системи, політичними причинами. Однак попередженню та запобіганню кризових явищ в банківській системі повинен сприяти створений масив нормативно-правових актів, що регламентують вплив на кризові явища. Тому антикризове управління повинно завжди виступати важливим стратегічним завданням для уряду, центрального банку та менеджерів окремих банків та мати властивості, які б сприяли побудові ефективного фінансового механізму: гнучкого та адаптивного, здатного до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування шляхом ефективного використання потенціалу банківських установ та технологій антикризового управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Барановський, О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. І. Барановський // Вісник НБУ. – 2009. – № 4. – С. 8-19.
2. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект / М. А. Бас // Економіка і фінанси. Право. – 2010. – № 5. – С. 18-21.
3. Васильченко З., Васильченко І. Деякі аспекти методологічної основи розробки антикризових заходів у банку / З. Васильченко, І. Васильченко // Банківська справа. – 2012. – № 2. – С. 70-79.
4. Вовк, В. Я. Сутність і зміст антикризового управління діяльністю комерційного банку / В. Я. Вовк // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. Вып. 50. Сер. «Экономические науки». – К. : Техніка, 2003. – С. 213-217.
5. Вовчак О., Галушак О. Фінансові інструменти управління кризовим банківництвом в Україні // Вісник НБУ. – 2010. – № 3. – С. 16-20.
6. Дзюблюк О. Грошово-кредитна політика в період кризових явищ на світових фінансових ринках / О. Дзюблюк // Вісник НБУ. – 2009. – № 5. – С. 20-30.
7. Довгань Ж.М. Антикризові заходи як інструмент забезпечення фінансової стійкості банківської системи / Ж.М. Довгань // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3. – С. 238-241.
8. Заруба Ю. Державне антикризове регулювання у банківському секторі / Ю. Заруба // Вісник НБУ. – 2009. – № 6. – С. 39-41.
9. Зражевский В.В. О стабильности банковской системы / В.В. Зражевский // Деньги и кредит. – 2007. – № 2. – С. 35-39.
10. Карчева Г. Основні проблеми розвитку банківської системи України в посткризовий період та шляхи їх вирішення / Г. Карчева // Вісник НБУ. – 2010. – № 8. – С. 26-32.
11. Коваленко В. В., Коренєва О. Г., Крохмаль О. В. Банківська криза та інструменти антикризового управління // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2(92). – С. 144-150.
12. Набок Р. Особливості управління банком в умовах нестабільності на фінансових ринках / Р. Набок // Вісник НБУ. – 2010. – № 1. – С. 38-40.
13. Перехрест Л. М. Антикризове управління як чинник підвищення рівня фінансової безпеки банків [Текст] / Л. М. Перехрест, В. В. Бриштін // Актуальні проблеми економіки. – № 6(108). – 2010. – С. 245-249.
14. Чуб П. М. Методи антикризового управління банком / П. М. Чуб // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – № 18. – С. 211-219.
15. Шаманский Н. С. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком / Н. С. Шаманский, Т. А. Степанова // Мат. наук.-практ. конф. студ. і молодих вчених «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери». – Донецьк, 2009. – С. 146-148.