

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЗДОРОВЛЕННЯ БАНКУ**

**ЕРКЕС О.**, аспірант кафедри банківської справи КНТЕУ

Сучасна фінансова криза виявила, що потенціал життєздатності банків недостатній, щоб протистояти стресовим подіям. При цьому дуже важливим стає не тільки створення певного запасу міцності у вигляді буфера капіталу або резервів під кредитні ризики, а й вміння керівників і власників банку швидко передбачати загрози, пристосувати банк до змін у ринковому середовищі та проводити рішучі зміни у його бізнесі, процедурах, політиці. Відновлення нормального

---

© Еркес О., 2011

стану окремих банків та банківської системи в цілому є запорукою відродження довіри клієнтів до них, а також довірчих стосунків між самими банками. Стресові ситуації в банківському секторі можуть траплятися у майбутньому, тому всім зацікавленим сторонам (власникам, керівникам, персоналу, клієнтам, контрагентам, органу нагляду, рейтинговим агентствам) необхідно чітко уявляти потенціал кожного конкретного банку до подолання кризи. Незважаючи на актуальність, ця проблематика залишається недостатньо вивченою, особливо з урахуванням уроків сучасної кризи.

Загальним теоретичним питанням оздоровлення банків приділяли увагу відомі українські економісти. Зокрема у працях В. Міщенко [1], І. Вядрової [2], К. Раєвського [3] та О. Барановського [4] розкриваються основні напрями оздоровлення банків шляхом їх реорганізації та реструктуризації, але з акцентом на проблематику неплатоспроможних банків; А. Штангрет, О. Копилук, В. Василенко, З. Шершньова, С. Оборська висвітлюють питання антикризового управління на підприємствах. Значний вклад у систематизацію підходів до антикризового управління в кредитних установах вніс російський економіст А. Тавасієв [5]. Однак в економічній літературі недостатньо вивчається механізм оздоровлення саме тих банків, що мають проблеми але продовжують працювати в режимі антикризового управління без переведення в режим тимчасової адміністрації. При цьому оздоровлення має охоплювати банки, визнані наглядом "проблемними", проте на практиці декларація програм оздоровлення просто продовжує агонію банку, приреченого на загибель, через те, що від нього відмовилися власники.

Втручання держави у діяльність такої установи виглядає неоднозначно, оскільки порушує елементарні закони здорової конкуренції і створює базу для зловживань. Оздоровлення банку за участю держави практично мало вивчене, адже лише останніми роками в Україні та в усьому світі визнано доречним надавати банкам масштабну допомогу в умовах системної кризи.

Національний банк України (НБУ) як орган нагляду і регулювання визначив пріоритетним саме фінансове оздоровлення банків [6]. При цьому в Постанові не визначено поняття "фінансове оздоровлення", а за змістом воно ототожнюється з програмою капіталізації банків. Крім того, до сфери оздоровлення віднесено такі нефінансові заходи, як реорганізація банку. У новій редакції Закону України "Про банки та банківську діяльність" зазначається, що фінансове оздоровлення банку – це відновлення платоспроможності банку та приведення фінансових показників його діяльності у відповідність до вимог Національного банку України [7]. Тобто визначається лише кінцева мета процесу, а не його сутність. Усе це вимагає уточнення як предмету дослідження, так і шляхів розв'язання проблем.

Мета статті – визначити механізм і шляхи оздоровлення банків з урахуванням уроків сучасної глобальної кризи, дослідити процес антикризового управління в банках як інструмент їх оздоровлення.

У сучасній науковій економічній літературі та в нормативній базі України під реструктуризацією розуміються процеси зміни структури активів, капіталу і зобов'язань, а під реорганізацією – зміна організаційної структури, власності, злиття, поглинання, приєднання тощо. Однак некоректно було б зводити ці два процеси до антикризового управління та оздоровлення банків. Антикризове управління в українських банках із розгортанням фінансової кризи стає предметом особливої уваги.

Відома модель управління кризою на рівні компанії, запропонована зарубіжними дослідниками у сфері менеджменту, представляє поєднання чотирьох етапів: попередження (профілактика), підготовка, реагування та відновлення нормального (докризового) стану. Такий підхід був запропонований ще у 70-х роках ХХ ст. Російський вчений А. Тавасієв розкрив природу системної банківської кризи, зауважив на необхідності самоаналізу в банках і стрес-тестуванні, однак лише схематично окреслив питання реструктуризації банківської системи, розробки планів на випадок надзвичайних подій, проведення стрес-тестування, а також внутрішньої реорганізації банків [5].

Антикризове управління представляє набір управлінських рішень та їх реалізацію з метою відновлення нормального стану, усунення внутрішніх причин кризи та забезпечення готовності банку до нових випробувань. Антикризове управління має готуватися ще тоді, коли банк знаходиться у нормальному стані, аби швидко "включити" аварійний механізм порятунку, а не проводити експерименти з трансформаціями в цейтноті.

Слушною є пропозиція В. Костогриз розглядати три види антикризового управління:

- передкризове управління (для своєчасного виявлення та прийняття рішень для запобігання кризи, що передбачає систему профілактичних заходів);
- управління в умовах кризи, що передбачає стабілізацію нестійких станів і оцінку кризової ситуації, виявлення факторів, що зумовили виникнення кризи, вивчення слабких і сильних сторін установи, оцінку потенційних можливостей щодо подолання кризи, пошук шляхів мінімізації негативних її наслідків, відновлення фінансової стійкості;
- управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення установи з кризи, обґрунтування стратегічної програми виходу з кризи, оперативне виявлення відхилень фактичних результатів реалізації програм оздоровлення від передбачених стратегічної програмою та розробка системи заходів щодо їх ліквідації [8].

На думку В. Костогриз, механізм антикризового управління має забезпечувати адаптацію банку до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, впровадження цього механізму у практичну діяльність банку надасть можливість забезпечувати його стійке функціонування та розвиток за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень у світі або у внутрішньому середовищі.

Фінансово-економічний механізм оздоровлення банків є складовою загального механізму відновлення нормальної роботи банків. Крім фінансово-економічної складової до нього слід включати правовий і маркетинговий блоки, які виходять за рамки цього дослідження, оскільки представляють сферу маркетингу та юриспруденції. До правового блоку доцільно відносити й питання реорганізації банку (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення), а також внесення змін у відповідні статутні документи, підготовка угод про передачу активів або зобов'язань, робота з вимогами кредиторів до банку та вимогами самого банку до позичальників тощо. Маркетинговий блок охоплює питання ребрендингу банку, кризової комунікації, розкриття інформації про банк для учасників ринку, іміджеві заходи, продуктову рекламу тощо.

Деякі автори визначають організаційно-економічний механізм антикризового управління як "сукупність методичних інструментів, які дають можливість моделювати варіанти прийнятих рішень, розробляти засоби їх аналізу й реалізації, чим підвищують їх обґрунтованість та знижують ризик від упровадження" [9]. При цьому організаційно-економічний механізм антикризового управління вважають основною конструкцією системи антикризового управління суб'єкта господарювання. Така позиція уявляється конструктивною, але потребує ув'язки з іншими механізмами.

Оздоровлення банківської установи як процес представляє: *по-перше*, подолання проблем (і причин їх виникнення); *по-друге*, відновлення нормальної, стабільної роботи. Лише у разі необхідності оздоровлення може містити компоненту реорганізації, зокрема зміну структури банку, форми власності, політики у сфері активних і пасивних операцій, капіталізації, управління ризиками тощо.

Головною метою оздоровлення є досягнення довготривалої фінансової стабільності, адекватності капіталу та прибутковості. Безрезультатність заходів щодо оздоровлення означає необхідність ліквідації банку. Отже, сферою дослідження є саме діяльність зацікавлених осіб у подоланні проблем, а не в напрямі виведення неплатоспроможного банку з ринку (шляхом його закриття, передачі активів і пасивів, створення перехідного банку, поглинання тощо).

Таким чином, фінансово-економічний механізм може складатися з аналізу, планування та реалізації заходів.

Суб'єктом (ініціатором або зацікавленою особою) проведення аналізу може виступати не тільки банківський нагляд, а й внутрішні аудитори, незалежні експерти, рейтингові агентства, міжнародні фінансові організації, об'єднання кредиторів, стратегічні інвестори. Власників банку можна вважати неприйнятними суб'єктами для проведення такого аналізу, якщо вони зацікавлені в приховуванні проблем і причин їхнього виникнення, тобто фактично відмовляються від допомоги своєму банку. Аналіз містить виявлення та оцінку основних ризиків, висновок про прийнятність системи внутрішнього контролю та управління ризиками, а також висновок про життєздатність банку.

Інструментами аналізу, крім традиційного набору (вибірковий аудит операцій банку, діагностика менеджменту), є стрес-тестування для кредитного, ринкового та інших головних ризиків.

Планування програм оздоровлення може в окремих випадках відбуватися в банку за погодженням (на предмет прийнятності) з органом нагляду, якщо нагляд визнає проблемне становище цього банку. З одного боку, нагляд має оцінити реальність запропонованих банком заходів, а з іншого – підтримати перед органом монетарної політики (в Україні це поєднує в собі НБУ) надання державної допомоги.

"Нові керівні принципи Європейської комісії з реструктуризації банків", що були видані у червні 2009 р., визначають підхід Комісії ЄС до оцінки банківських планів реструктуризації відповідно до правил державної допомоги [10]. Банки, які отримують "рятувальну допомогу", повинні представити пропозиції щодо реструктуризації, показати, яким чином вони мають намір повернутися до довгострокової життєздатності. Державна підтримка банкам стала невід'ємним елементом економічного життя, разом із тим Європейська комісія пропонує регламентувати надання державної допомоги. Наприкінці 2008 р. низка додаткових пакетів програмних заходів у країнах ЄС була затверджена в якості "рятувальної" допомоги, за умови, що фінансова допомога має бути повернута відповідно до плану реструктуризації, який слід надати протягом шести місяців. Такі плани були представлені влітку 2009 р.

Доречно звернути увагу на те, що в ЄС наголошується на важливості оновлення здатності банків до самостійного функціонування без державної підтримки. Зазначається, що метою реструктуризації є відновлення довгострокової життєздатності банку. Таким чином, тлумачення поняття "реструктуризація" значно ширше від визнаного в Україні.

Основні правила щодо реструктуризації банків у країнах ЄС:

1) кожен постраждалий від кризи банк (і відповідні держави-члени) повинен буде показати у запиті на погодження реструктуризації, що ця реструктуризація є досить глибокою, щоб дозволити банку покрити всі свої витрати і забезпечити відповідну рентабельність власного капіталу, не вдаючись до державного фінансування.

Банк повинен також бути у змозі конкурувати на ринку залучень капіталу. Комісія ЄС буде вимагати проведення стрес-тестування, щоб гарантувати, що така пропозиція допомоги є надійною в рамках різних економічних сценаріїв;

2) процес реструктуризації та відновлення життєздатності банків може тривати до 5 років. Це забезпечує значно більшу гнучкість банків у їх плануванні й може гарантувати певне природне відновлення, як тільки ринкові умови покращаться. Однак Комісія не чекає відновлення ринку, а орієнтує банки на відновлення нормальної роботи за рахунок структурних змін: закриття або продаж бізнес-підрозділів або філій, зміна бізнес-моделі або управління балансом. Зокрема банки повинні будуть вийти із тих бізнесів, які, ймовірно, залишаться збитковими в середньостроковій перспективі;

3) банк у визначенні суми фінансової допомоги повинен зазначити у плані частину власних витрат на реорганізацію, а не покладатися повністю на державне фінансування. Однак комісія не встановлює мінімальний рівень цього вкладу. У минулому великі корпорації повинні були фінансувати принаймні 50 % витрат на реструктуризацію (тобто порівну з державними витратами);

4) у ході трансформації банки можуть виплачувати дивіденди та обслуговувати субординований борг із прибутку, отриманого від комерційної діяльності. Комісія може схвалити такі виплати, аби дозволити банкам залучати новий капітал. Банки не можуть викуповувати свої акції (хоча немає ніяких конкретних обмежень на викуп субординованих боргових зобов'язань);

5) банки, які отримують відносно свого розміру меншу допомогу, або беруть на себе велику частку витрат реструктуризації, або не є важливими учасниками ринків, можуть уникнути обмежень у вигляді недопущення зростання операцій або залучення коштів вкладників. Комісія буде зацікавлена у запровадженні компенсаційних заходів, якщо вони можуть бути використані для відкриття національних ринків із високими вхідними бар'єрами (наприклад, шляхом продажу бізнесу новому учаснику ринку) або збільшення транскордонних операцій (наприклад, встановивши кредитування об'єктів у державах, де допомога не надається);

6) для запобігання використанню банками державної підтримки для досягнення конкурентної переваги, їм може бути заборонено користуватися державну допомогу в придбанні конкуруючих компаній та інших форм використання особливого статусу банку на ринку (порівняно з банками, які покладаються на недержавну підтримку).

Таким чином, плани подолання проблем і відновлення нормального стану банку мають містити:

- нові підходи до корпоративного управління в банку, у тому числі відповідальність та кваліфікацію вищих органів управління;

ризик-менеджмент на інтегрованій основі, акцент не на історичній звітності та виконанні нормативів, а на моделюванні та прогнозуванні;

- кадрові рішення – зміна системи мотивації персоналу та керівництва (закріплення фахівців, орієнтація на прийняття припустимого ризику, винагорода за досягнення довгострокових результатів у бізнесі); скорочення персоналу в неприбуткових і неперспективних підрозділах бізнесу, раціоналізація чисельності в допоміжних підрозділах, відповідна централізація певних функцій, раціоналізація трудових процесів, зменшення витрат на соціальну сферу, на маркетингові та благодійні заходи;

- роботу з проблемними активами: диференційований підхід до позичальників залежно від їхнього фінансового стану, дисципліни погашення боргу, терміну, що залишився до кінця строку погашення, а також бажання самого клієнта вести діалог із банком-кредитором; моніторинг платіжної дисципліни і фінансового становища позичальників; реструктуризація боргів на внутрішньому та зовнішньому ринках; реалізація заставленого майна; звільнення банку від "токсичних" активів шляхом продажу колекторним агентствам та іншим кредитним установам із дисконтом;

- санацію філійної мережі шляхом об'єднання, закриття, скорочення, спеціалізації, уніфікації, перепрофілювання відділень, мотивації персоналу, переведення на гнучкий режим роботи. Також розвиток альтернативних каналів доставки продуктів і послуг банку клієнтам – більш дешевих, менш капіталоемних, зокрема дистанційне банківське обслуговування (в основному банкомати та Інтернет-банкінг), агентську мережу і мобільні відділення;

- вихід банку з неперспективних і неприбуткових видів бізнесу, у тому числі продаж участі в капіталі різних компаній, закриття внутрішніх проектів розвитку та інвестицій, відмова від програм, які вимагають значних капіталовкладень із низькою або невизначеною окупністю;

- диверсифікація ресурсної бази за рахунок груп клієнтів з лінією поведінки, яка має низьку кореляцію між собою, що дозволяє уникати масового вилучення коштів із рахунків; залучення довгострокових ресурсів у вигляді інструментів капіталу, які органом нагляду вважаються прийнятними для врахування в регулятивному капіталі; пошук домовленостей із кредиторами про реструктуризацію боргів та/або конверсію боргу в статутний капітал банку;

- пошук стратегічних інвесторів, який стримується побоюванням власників банку щодо загрози втрати контролю над банком. У реальності пошук інвесторів непродуктивний, оскільки проблемний банк не є цікавим об'єктом для інвестицій, а його ринкова вартість із часом значно зменшується.

На практиці дуже складним для слабкого банку буде рішення про зміну моделі ведення бізнесу (механізму господарювання) не тільки через інерцію бізнесу. Банк в умовах обмеження ресурсів, дефіциту часу, недовіри з боку учасників ринку повинен радикально переосмислити пріоритети в обслуговуванні клієнтури, розвитку каналів доставки послуг, реформувати мотивацію персоналу.

Непростим завданням є зміна способу мислення на рівні керівників та спеціалістів у всіх підрозділах. Дуже часто це просто неможливо здійснити швидко. Іноді вигіднішим для власника (інвестора) банку буде повна заміна керівних кадрів, які не здатні працювати над подоланням кризи, а звикли тільки отримувати короткочасні прибутки. Новий (або існуючий) керівний склад має довести власникам доречність, реальність програми оздоровлення та, після її погодження, докласти зусиль до її втілення. На практиці програми оздоровлення виявляються пустими обіцянками із занадто амбіційними цілями та без уяви про відповідальність за їх досягнення. Іноді це просто перелік статей у балансі та витратах/доходах банку без достатнього обґрунтування.

Фінансове оздоровлення вимагає додаткових інвестицій, наприклад, в інформаційні технології, розвиток альтернативних каналів доставки послуг і продуктів, списання поганих активів, програму розвитку персоналу, закриття підрозділів тощо. Крім збільшення капіталізації банку, інвестор повинен повернути значні прострочені борги цієї установи перед контрагентами. Однак власники банку можуть самі опинитися у скрутній ситуації і заради врятування свого ключового небанківського бізнесу відмовляться від допомоги банку. Залишається два варіанти залучення джерел для оздоровлення (підтримки ліквідності та збільшення капіталу) в інших приватних інвесторів або у держави. Варіант залучення приватних інвесторів на практиці рідко є реалістичним через те, що слабкий банк не має інвестиційної привабливості у короткостроковій перспективі.

Оздоровлення може відбуватися або власними силами проблемного банку (за ініціативою власників і менеджерів), або за підтримки органу нагляду. Якщо програма оздоровлення не досягла успіху, то власники банку мають оголосити про його ліквідацію або настає час примусової реорганізації.

Затримка проведення процедур оздоровлення призводить до зростання проблем банку до катастрофічного рівня. При цьому стрімко втрачається ринкова вартість банку та його привабливість як об'єкта для інвестицій. Тому так важливо своєчасно вжити заходи.

Завершення оздоровлення банку означатиме відновлення його нормальної роботи з обслуговування клієнтів, виконання всіх зобов'язань перед контрагентами, здатність рентабельно вести бізнес без значного покладання на ресурси материнської структури. При цьому



йдеться не тільки про дотримання банком економічних нормативів і вимог до резервування.

Критеріями успішного виходу банківської установи з кризи, крім виконання зазначених нормативів, можна вважати:

- припинення відтоку коштів клієнтів, відсутність скарг на погане обслуговування та закінчення паніки серед вкладників;
- створення достатнього запасу ліквідних коштів у інтервалі до 31 дня (на випадок раптового відтоку коштів у майбутньому);
- досягнення оптимального балансу між активами і зобов'язаннями за строками;
- відсутність заборгованості банку у виконанні платіжних документів клієнтів;
- досягнення домовленості про реструктуризацію з усіма або абсолютною більшістю кредиторів;
- відсутність простроченої заборгованості банку перед контрагентами (іншими банками, НБУ, зовнішніми кредиторами та держателями облігацій банку);
- повне повернення боргу (або основної його частини) перед НБУ;
- позитивні тенденції у поверненні боргів позичальниками, збільшення частки стандартних кредитів; завершення реструктуризації боргів та/або продаж боргів клієнтів колекторним агентствам;
- стійка тенденція до скорочення збитків і згодом – прибутковості роботи;
- підвищення капіталізації з достатнім буфером капіталу на випадок стресових подій і стійкого перевищення регулятивного капіталу над статутним;
- стабілізація керівного складу на рівні правління та ключових підрозділів;
- завершення програми скорочення надлишкового персоналу;
- запровадження системи мотивації персоналу і керівників, орієнтованої на прийняття тільки припустимого ризику та отримання довгострокових прибутків;
- закриття нерентабельних або неперспективних і довгострокових проектів розвитку бізнесу банку;
- закінчення реструктуризації філійної мережі банку через закриття, ліквідації, об'єднання, спеціалізації тощо.

Отже, фінансово життєздатною установою можна вважати банк, в якому: *по-перше*, виконуються у повному обсязі всі вимоги, ліміти та нормативи, встановлені органом нагляду; *по-друге*, акціонери готові і здатні за потреби нарощувати капітал, так щоб із запасом покривати прийняті та майбутні ризики; наявний капітал не виснажений зустрічними операціями кредитування основного бізнесу акціонерів; банк належить до певної ідентифікованої промислово-фінансової групи, яка

перебуває у задовільному фінансовому стані; по-третє, розроблено та регулярно переглядається на критичній основі програма заходів на випадок тривалих (до 2 кварталів поспіль) стресових подій на ринку й у самому банку (загострення ліквідності, погіршення якості кредитів); керівництво банку вміє проводити внутрішню реорганізацію, упевнено реагуючи на зовнішні загрози.

Суб'єктом оздоровлення можуть виступати:

- 1) спеціально призначена власниками антикризова команда у складі вищих керівників, керівників підрозділів та експертів;
- 2) існуючий склад Правління;
- 3) частково оновлений склад Правління за рахунок запрошених керівників з інших банків;
- 4) тимчасовий адміністратор разом із новим складом Правління.

Практика свідчить, що найбільш прийнятним варіантом можна вважати перший. Другий варіант передбачає, що керівники не несуть відповідальності за проблеми в банку. Вада третього варіанту полягає у потенційній загрозі непорозуміння та конфліктів між різними інтересами, стилями та підходами. Четвертий варіант має суттєвий недолік, адже тимчасова адміністрація є свого роду чужорідним елементом у структурі банку, її наявність вже свідчить про серйозні проблеми, вона може бути більше орієнтована і мотивована на процес, а не на бажаний результат. Наприклад, тимчасовий адміністратор може бути більше зацікавлений у залученні стратегічного інвестора, а не в оздоровленні самої установи [11].

Залежно від характеру кризи (системна криза або кризова ситуація в окремому банку) оздоровлення може більшою або меншою мірою спиратися на підтримку держави. В обох випадках банку слід активізувати співпрацю з банками-контрагентами, клієнтами (держателями поточних рахунків, позичальниками та вкладниками), держателями облігацій, акціонерами, центральним банком, а також засобами масової інформації та рейтинговими агентствами. Без цього (принаймні моральної підтримки) неможливо провести оздоровлення банку. Специфіку оздоровлення в умовах системної кризи визначають такі негативні фактори, як відсутність можливості покладатися на залучення коштів інших банків, падіння довіри до банків із боку вкладників, відтік коштів клієнтів. Разом із тим, у кращому становищі може опинитися той банк, що передбачив таку кризу, наприклад, консервативно ставився до пом'якшення умов кредитування в умовах кредитного буму або не розвивав мережу філій без економічних підстав. Крім того, системна криза дозволяє банку розраховувати на значну підтримку з боку держави. В умовах кризи на рівні окремого банку на таку підтримку важко розраховувати, але він має можливість залучати (під відповідне забезпечення) ресурси від інших банків.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Мищенко В. І.* Реорганізація та реструктуризація комерційних банків / В. І. Мищенко, А. В. Шаповалов, В. В. Салтинський, І. М. Вядрова. — К. : Знання, 2002.
2. *Вядрова І. М.* Реорганізація та реструктуризація комерційних банків : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / І. М. Вядрова. — Суми, 2001.
3. *Банківський нагляд: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.* / В. І. Грушко, С. М. Лаптев, О. С. Любунь, К. Є. Раєвський. — К. : Центр навч. л-ри, 2004. — 264 с.
4. *Барановський О.* Проблемні банки : виявлення й лікування / О. Барановський // Вісн. Нац. банку України. — 2009. — № 11. — С. 18–31.
5. *Тавасиев А. М.* Антикризисное управление кредитными организациями : учеб. пособие / А. М. Тавасиев. — М. : Юнити-Дана, 2006. — 480 с.
6. *Про затвердження* Спеціального порядку здійснення заходів щодо фінансового оздоровлення банків : постанова Правління Національного банку України від 1 груд. 2008 р. № 405 (ред. від 16 квіт. 2009 р. № 225).
7. *Про банки і банківську діяльність* : Закон України у ред. від 4 лют. 2011 р.
8. *Костогриз В.* Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні / В. Костогриз // Економічний аналіз. — 2010. — Вип. 7. — С. 156–158.
9. *Шаманський Н. С.* Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком / Н. С. Шаманський, Т. А. Степанова // Мат. наук.-практ. конф. студ. і молодих вчених "Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери". — Донецьк, 2009. — С. 146–148.
10. *Commission communication on the return to viability and the assessment of restructuring measures in the financial sector in the current crisis under the State aid rules* // Official Journal of the European Union. — 2009. — С. 195.
11. *Болдирев О. О.* Тимчасова адміністрація як інструмент антикризового управління банками / О. О. Болдирев // Вісн. Укр. акад. банк. справи. — 2009. — № 2. — С. 75.