

Дослідження/



Вадим Сирота

Провідний економіст
департаменту пруденційного нагляду
Генерального департаменту банківського
нагляду Національного банку України
E-mail: syrota@bank.gov.ua

Комунікаційна політика як фактор стабілізації діяльності банку в кризовий період

Аналізується комунікаційна політика проблемного банку як інструмент стабілізації його діяльності та невід’ємна складова моделі антикризового менеджменту, досліджуються окремі компоненти комунікаційної системи (канали комунікації, цільові (ключові) аудиторії, стратегія формування інформаційних повідомлень), розглядаються основні аспекти комунікацій українських банків у сфері інвест-релейнз – Ай Ар (відносини з інвесторами) (Investor Relations – IR) та гавемент релейнз – Джі Ар (Government Relations – GR) (відносини з урядом): визначаються цільові (ключові) аудиторії, принципи організації та механізми роботи банків у вказаному сегменті комунікаційної політики.

Discussed is the communication policy of a problem bank as an instrument for stabilization of its activity and an integral component of the anti-crisis management model. Considered are separate components of the communication system (communication channels, target (key) groups, strategy for forming information messages). Discussed are key communication aspects of Ukrainian banks in the Investor Relations (IR) and Government Relations (GR) spheres viz. determined are target (key) groups, organizational principles and mechanisms of banks` operation in the mentioned segment of the communication policy.

Ключові слова: антикризова комунікаційна політика (антикризовий паблік релейнз), антикризова комунікаційна програма, канали комунікації, цільові (ключові) аудиторії, логіка дедрамотизації ситуації, Investor Relations (IR), Government Relations (GR).

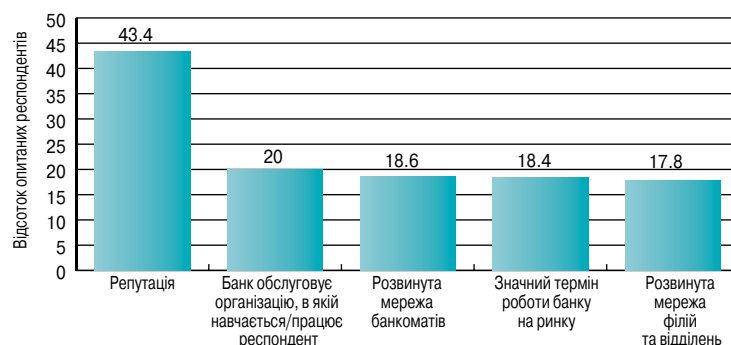
Key words: anti-crisis communication policy (anti-crisis public relations), anti-crisis communication program, communication channels, target (key) groups, logic of dedramatization of the situation, Investor Relations (IR), Government Relations (GR).

Багато теоретиків і практиків банківської справи в Україні досліджують проблему антикризового менеджменту банку в контексті забезпечення належного рівня ліквідності, ефективної роботи з проблемними активами та зростання капіталізації. Проте саме зниження довіри до банківської установи, наслідком чого є втрата її репутації, є одним із основних факторів погіршення фінансового стану банку. З другого боку, поширення негативної інформації щодо діяльності банку може стати каталізатором виникнення проблем із ліквідністю та платоспроможністю фінансової установи.

Проблема антикризових комунікацій розглядається в дослідженнях

багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, особливості інформаційної взаємодії центрального банку з цільовими аудиторіями у кризових си-

Графік. Основні критерії, якими керуються українці під час вибору банку, за результатами дослідження проведеного компанією Ті Ен Ес (TNS)



Джерело: складено на основі [3].

туаціях проаналізовано Ю.Зарубою [1], проблему рекламної діяльності банківських установ в умовах кризових явищ досліджує А.Вітренко [2]. Проте теоретичні аспекти комунікаційної політики банку як складової системи антикризового менеджменту вивчені недостатньо.

Метою цієї статті є дослідження комунікаційної системи банку як інструменту антикризового менеджменту, визначення шляхів підвищення ефективності її функціонування. Також автором проаналізовано окремі складові системи комунікацій банку (стратегію комунікаційної політики, цільові аудиторії) з позицій їх комплексного та системного використання під час реалізації антикризових заходів.

ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОВБУДОВИ І ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ БАНКУ

За умови поширення кризових явищ у банку на перший план серед механізмів корпоративного управління виходить система антикризової комунікаційної політики, яка повинна сприяти формуванню позитивного інформаційного фону навколо банку. Найпомітніший прояв кризового стану банку – неконтрольований вплив коштів кредиторів, наслідком чого є втрата стабільності ресурсної бази та проблеми з ліквідністю. Фундаментальною причиною виникнення зазначених проблем є реалізація ризику втрати репутації та нездатність вибудувати ефективну систему комунікації з зовнішнім середовищем. Як свідчить вітчизняна банківська практика, у більшості випадків єдиним доступним механізмом протидії раптового непрогнозованому впливу коштів є залучення банком стабілізаційного кредиту регулятора.

Ефективна система комунікації в умовах кризових явищ може мінімізувати негативні наслідки впливу коштів та стати своєрідною альтернативою інструментом підтримки належного рівня ліквідності. Актуальність цієї проблеми підтверджують результати дослідження компанії Ті Ен Ес (TNS) з метою визначення основних критеріїв, якими керуються українці під час вибору банку.

Опитування проводилося компанією Ті Ен Ес восени та взимку 2010 року, тобто після кризи 2008–2009 років. Тож можна зробити висновок, що

Схема. Механізм функціонування антикризової комунікаційної системи банку



питання позитивної репутації банку набуває особливої ваги не лише за умов розгортання кризових явищ як чинник стабілізації діяльності банку, а й за необхідності відновлення діяльності банку до докризового рівня. При цьому варто також враховувати, що під час кризи репутація багатьох фінансових установ значно погіршилася, а назви окремих банків стали синонімом самої кризи. Отже, найважливішим в оцінці споживачів банківських послуг та кредиторів банку стає поняття “надійність банку” як фактор забезпечення стабільності діяльності фінансово-кредитної установи.

Ядром комунікаційної системи банку у кризовий період виступає антикризовий публік рілейшнз (Public Relations). Цей термін означає чітко визначений та регламентований порядок заходів і механізмів комунікацій, спрямованих на усунення негативної інтерпретації кризових явищ. Метою антикризового публік рілейшнз є стабілізація репутації банку як першочерговий захід у досягненні стратегічної мети – стабілізації фінансового стану банку. Експерти виділяють такі основні принципи антикризових комунікацій: комунікації є результатом заздалегідь продуманих та спланованих кроків, а не імпровізації; врахування фактора часу; логіка дедраMATизації ситуації [4].

При цьому варто зазначити, що основні репутаційні проблеми банків пов’язані з адаптацією до нових умов, тож можна констатувати наявність кризи адаптації банку. Внаслідок успішної адаптації банківської уста-

нови до нових реалій розвитку та подолання кризового стану в сфері комунікативної діяльності банку виникає таке поняття, як “антикризовий імунітет”. Подібна характеристика іміджу банку формується саме в результаті успішного подолання кризових ситуацій.

Основний інструмент антикризового публік рілейшнз – антикризова програма, яка є стратегічним документом, або планом дій на випадок виникнення кризових ситуацій. Метою такої програми є не лише подолання, а й попередження кризового стану та відновлення втрачених позицій банку. Антикризова програма має містити такі основні складові: перелік імовірних ризиків та загроз для репутації банку; вибір стратегії поведінки з урахуванням конкретної ситуації та масштабу проблеми; створення деталізованого сценарію дій; формування команди, яка має реалізувати намічені заходи.

Серед імовірних ризиків та загроз для репутації банку варто виокремити такі: погіршення ситуації в банківському секторі, яка спричинила нездатність банків виконувати свої зобов’язання перед кредиторами; суттєве коливання курсу національної грошової одиниці; публічний конфлікт акціонерів; неплатоспроможність основних позичальників банку і т. д. У випадку реалізації певного ризику необхідно оцінити адекватність застосування обраної стратегії. Така оцінка проводиться з урахуванням міри та ступеня розкриття інформації, доступних каналів передачі інформа-

ційних повідомлень, цільових аудиторій та сегментів, на яких спрямована комунікативна активність банку. Взв'язавши до уваги основні складові антикризової комунікаційної програми, пропонуємо такий механізм функціонування антикризової комунікаційної системи (див. схему).

Схема передбачає наявність зворотного зв'язку, що забезпечує можливість оцінки ефективності комунікаційних заходів і здійснення коригуючих дій. Слід також наголосити, що антикризова комунікаційна політика повинна проводитися з урахуванням основних принципів сприйняття інформації в умовах кризи. Базовим принципом є стереотипізація. Стереотипне сприйняття включає емоційний аспект (сильна емоційна нестабільність, страх, недовіра, підозрілість) та когнітивний аспект (прагнення спростити інформацію, схематизм оцінки фактів, вибірковість сприйняття, яка зумовлює його звужений характер). Також спостерігається феномен групової ідентифікації та єдності. З другого боку, вказані психологічні особливості мають і позитивний момент: схематизм та спрощення сприяють оперативній реакції на позитивну інформацію банку та адаптації до кризових умов.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОКРЕМИХ ЕЛЕМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ БАНКУ

Експерти виокремлюють низку найбільш адаптованих для використання каналів комунікації [5].

Засоби масової інформації у системі антикризового публік рілейшнз банку є не лише інструментом передачі інформаційних повідомлень, а й дають змогу експертам оприлюднювати певні оцінки. Як допоміжний інструмент впливу на формування громадської думки банк може використовувати рекламні та інформаційні щити, оголошення тощо. Перевагою цього каналу комунікації є здатність замовника самостійно регулювати їх зміст та оформлення, а головне — обмеження можливості викривлення змісту розміщеного інформаційного повідомлення.

Публічні заходи, проведені зокрема з представниками державної влади та громадськості. Як канал комунікації користуються високою довірою аудиторії. Важливою є інформованість про перелік таких заходів та можливість контролювати їх зміст з боку банку-ініціатора антикризово-

го паблік рілейшнз.

До **кулуарної внутрішньоелітної комунікації** належать канали, через які інформація поширюється в органах влади, між іншими банками та профільними об'єднаннями.

Внутрішньокорпоративна комунікація — це канали, якими інформація поширюється серед співробітників банку. Характерною рисою є незамкненість цих каналів, адже інформація доходить не лише до співробітників, а й до членів їхніх родин, друзів, знайомих. Ознакою такої неформальної комунікації є відсутність орієнтації на авторитетність інформації, обмеженість оцінки на основі тверезого й зваженого аналізу, формування суттєвої емоційної складової. Варто зазначити, що цим каналом комунікації найважче керувати, але, на думку експертів, саме така неформальна комунікація є найважливішим методом формування сприятливого інформаційного фону.

Під час вибору стратегії поведінки у кризовій ситуації слід враховувати ключові аудиторії, на які буде спрямована дія комунікаційних інструментів та каналів. На нашу думку, доцільно виокремити декілька ключових аудиторій.

Банки — учасники ринку. Важливість цієї аудиторії зумовлена тим, що саме міжбанківський ринок є джерелом ресурсів для підтримки ліквідності. Закриття лімітів на міжбанківському ринку — одне зі свідчень наявності проблем у банку. Крім того, учасник банківського ринку може стати прийнятним банком при проведенні операції з передачі активів та зобов'язань. Основними каналами комунікації є кулуарні внутрішньоелітні канали, зокрема профільні банківські об'єднання, асоціації, неформальна комунікація. Можливим є варіант посередництва регулятора.

Співробітники банку. Саме від рівня мотивації цієї аудиторії, її здатності до оперативної, чіткої та налагодженої роботи залежить ефективність реалізації антикризових заходів. Основним каналом комунікації є внутрішньокорпоративна комунікація.

Вкладники — фізичні особи. Кошти фізичних осіб є найбільшим джерелом ресурсів для ряду банків. За умови раптового відпливу коштів фізичних осіб, зумовленого панічними настроями, проблеми банку посилюються внаслідок виникнення непрогнозованих розривів ліквідності та ймовірності недостатнього обсягу

ліквідних коштів для виконання своїх зобов'язань. Основними каналами комунікації є друковані ділові засоби масової інформації, Інтернет-ресурси, публічні заходи.

Корпоративні клієнти. Кошти цієї цільової групи істотно впливають на стабільність ресурсної бази. У випадку кризового стану банку комісійна плата за розрахунково-касове обслуговування стає стабільним джерелом отримання доходу. Крім того, перехід корпоративних клієнтів на обслуговування до банку, який перебуває у кризовому стані, може сприяти усуненню розривів ліквідності й виконанню зобов'язань перед кредиторами. Основними каналами комунікації є: неформальна комунікація, кулуарні внутрішньоелітні канали комунікації.

Клієнти-позичальники. Достатність грошових надходжень до банку від погашення наданих кредитів визначає спроможність банку виконувати зобов'язання перед кредиторами, якість активів, мінімізує втрати капіталу на доформування резервів під проблемні кредити. Основними каналами комунікації є: неформальна комунікація та кулуарні внутрішньоелітний обмін інформацією.

Акціонери банку, інституційні кредитори, експертне середовище. У такому випадку акцент робиться на функціонуванні системи інвесте рілейшнз (Investor Relations). Цей термін означає комунікативну діяльність щодо надання інвесторам оперативної інформації про поточний стан банку, формування позитивного образу банківської установи у діловому світі. Система інвесте рілейшнз є інноваційним інструментом корпоративного управління, що забезпечує мінімальні стандарти інформаційної прозорості. Поточними методами реалізації обраної стратегії цієї системи є організація зустрічей між інвесторами та керівництвом компанії; підготовка прес-релізів, профілю емітента; планування та організація роуд шоу (road-show) (комплекс комунікативних заходів, спрямованих на інформування ділових кіл про характеристики емітента, визначення основних параметрів майбутньої емісії та ймовірного кола інвесторів); забезпечення публікації квартальної та річної звітності і взаємодії з діловими засобами масової інформації [6].

Враховуючи викладене, нами запропоновано власне бачення стратегії побудови антикризової комунікації залежно від конкретних проявів

Таблиця. Основні антикризові комунікаційні стратегії

| Ступінь впливу кризових явищ на діяльність банку | Зміст інформаційного повідомлення | Канали комунікації | Цільові аудиторії |
|--|---|--|--|
| Суттєве погіршення якості кредитного портфеля, дефіцит ліквідності в короткостроковому періоді | Банк має достатньо потужні важелі впливу на недобросовісних позичальників. У випадку реального погіршення фінансового стану з клієнтами буде досягнуто домовленостей щодо взаємовигідної реструктуризації заборгованості. Банк має можливість залучити кошти для підтримки ліквідності на міжбанківському ринку | Друківані ділові засоби масової інформації, Інтернет-ресурси, кулуарні внутрішньоєлітні канали комунікації, зокрема профільні банківські об'єднання, асоціації | Банки – учасники ринку, корпоративні клієнти, клієнти-позичальники |
| Збиткова діяльність банку, скорочення персоналу та мережі філій | Збитки, понесені банком, зумовлені тимчасовими труднощами. Банк спроможний генерувати грошовий потік, достатній для покриття збитків. Згортання бізнесової активності буде зваженим, поміркованим і немасштабним. За необхідності акціонери можуть підтримати банк та збільшити рівень його капіталізації. | Друківані та електронні засоби масової інформації, внутрішньо-корпоративна комунікація | Співробітники банку, акціонери банку, інституційні кредитори, експертне середовище |
| Неспроможність виконувати зобов'язання перед кредиторами, часткова втрата платоспроможності | Тимчасові проблеми з поверненням коштів. Банк має можливість збалансувати ліквідність шляхом досягнення домовленостей із кредиторами щодо пролонгації термінів погашення зобов'язань та залучення коштів на міжбанківському ринку. За крайньої необхідності буде залучено стабілізаційний кредит регулятора | Друківані ділові засоби масової інформації, Інтернет-ресурси, кулуарні внутрішньоєлітні канали комунікації, внутрішньокорпоративна комунікація | Вкладники – фізичні особи, корпоративні клієнти, акціонери банку, інституційні кредитори, експертне середовище |

кризи (див. таблицю).

Варто наголосити, що основною умовою ефективності антикризових комунікаційних заходів є комплексне використання елементів указаної комунікаційної системи. Ключовим завданням антикризової комунікаційної програми є забезпечення ефективного поєднання зазначених елементів. Зважимо, що вітчизняна банківська практика свідчить про необхідність зваженого та планомірного підходу до створення й використання антикризової комунікаційної програми. З другого боку, цей інструмент повинен мати високу гнучкість та адаптивність до змін умов функціонування банку.

КОМУНІКАЦІЇ, СПРЯМОВАНІ НА АКЦІОНЕРІВ, ІНСТИТУЦІЙНИХ КРЕДИТОРІВ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ОРГАНИ, ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Незважаючи на те, що переважна більшість вітчизняних банків лише формально є публічними компаніями відповідно до іноземних стандартів корпоративного управління, в умовах кризи система інвест-релейшнз відіграє дуже важливу роль. Основним інструментом забезпечення корпоративного контролю та збільшення капіталізації стало розміщення акцій банків на фондових біржах, а продаж банку безпосередньо стратегічному інвестору (в докризовий період за вартістю, що суттєво перевищувала обсяг власного капіталу). З другого боку, вітчизняні банки досить активно залучали кредитні кошти від іноземних інституційних інвесторів (зокрема шляхом емісії боргових цінних паперів на

міжнародних ринках капіталу).

Характерною особливістю в умовах кризи 2008–2009 років є акцент на розвитку комунікацій не з акціонерами банку, а з кредиторами. Саме успішна реструктуризація заборгованості вітчизняних банків перед інституційними кредиторами стала суттєвим фактором стабілізації фінансового стану низки банків. З другого боку, досвід публічних компаній із пострадянського простору свідчить, що можлива ситуація, коли зростання капіталізації компанії в період кризи зумовлена активністю одного чи двох потужних інвесторів на відкритому ринку. Отже, спостерігається парадоксальна ситуація “зростання проти ринку”. При цьому на банківському ринку України внаслідок кризи змінилося географічне представництво інвесторів. На передній план виходять інвестиції у банківський сектор із Росії та Східної Азії.

Кризова ситуація призводить до кардинальної зміни мотивації інвесторів, які вже не так сподіваються на зростання капіталізації, як очікують на інформацію про отримані емітентом уроки під час кризи та план заходів, спрямованих на подолання кризової ситуації. При цьому варто враховувати, що оцінка стану емітента з боку інвесторів, аналітиків та експертів у кризовий період за рівнем песимістичності в більшості випадків суттєво перевищує найнегативніші ймовірні очікування, котрі дуже рідко стають реальністю. Також під час власного функціонування система інвест-релейшнз дуже часто має справу з протиріччям інтересів інвесторів та клієнтів банку. Наприклад, розкриття об'єктивної інформації про фінансовий стан банку може спричинити поширення панічних

настроїв серед вкладників. Із другого боку, наявне протиріччя між інтересами аналітиків та інвесторів. Зокрема, аналітики та експерти – досить консервативна та інертна цільова аудиторія. Це підтверджується досвідом кризових подій, коли аналітики не досить оперативно відображали у своїх матеріалах позитивні тренди, нові фактори розвитку. Таким чином, вирішення проблеми вказаних протирічч має стати сегментація комунікацій, спрямованих на інвесторів, клієнтів, аналітиків-експертів, за такими параметрами: обсяг інформації, що розкривається для широких кіл громадськості; механізми та інструменти розкриття цієї інформації; строки розкриття; цільова аудиторія.

В умовах кризи особливе місце посідає комунікативна взаємодія з регулятором та органами державної влади, відомі як гавемент рлєйшнз (Government Relations). Цей термін означає комунікативну діяльність, спрямовану на створення позитивного іміджу організації в середовищі адміністративної та політичної еліти, вирішення практичних питань та налагодження ефективної взаємодії з регуляторними органами, вихід на нові ринки, гідне представництво інтересів організації в судових процесах [7]. Особливої ваги ця комунікаційна технологія набуває за умови кризової ситуації в банку. В окремих випадках саме регулятор, виконуючи покладену на нього функцію кредитора останньої інстанції, забезпечує стабілізацію фінансового стану банку. З другого боку, висока ефективність взаємодії банку з судовою гілкою влади сприяє стягненню проблемної заборгованості й недопущенню погіршення якості активів. При цьому слід розділяти відверті корупційні лобіст-

ські дії та комунікативну функцію менеджменту гавемент рілейшнз. Основними інструментами останнього є: моніторинг діяльності органів державної влади, зокрема змін у нормативно-правових актах; організація спільних із державними органами публічних заходів; експертна підтримка регулятора (консультування щодо механізмів передачі активів та зобов'язань банку, практики проведення окремих банківських операцій) та захист власних інтересів шляхом участі в профільних банківських об'єднаннях та асоціаціях. Ототожнення гавемент рілейшнз із корупційними лобістськими діями зумовлене закритістю й непрозорістю діяльності органів державної влади в Україні, вітчизняними ментальними особливостями ведення банківського бізнесу та недостатнім інформаційним супроводженням популяризації вказаного вище комунікаційного інструменту. На перший план виходить проблема інституалізації інструменту гавемент рішейшнз та створення інформаційного простору для обміну практичним досвідом щодо нього.

Вітчизняна банківська практика свідчить про те, що саме сфера взаємодії з державними регуляторами викликає особливий інтерес менеджменту банківських установ. У цьому контексті досить цікаве дослідження щодо основних факторів занепокоєння експертів та практиків банківського сектору, проведене аудиторською компанією Прайсвотерхаус Куперз (PricewaterhouseCoopers) у 2011 році. На перший план виходять макроекономічні ризики: криза суверенного боргу європейських країн, різке знецінення спільної європейської валюти, падіння темпів економічного зростання. В результаті цього можуть збільшитися рівень кредитних ризиків, посилитися проблеми з ліквідністю та доступом до ринку капіталів.

Суттєвою є й проблема політичного втручання у банківську діяльність. Аналогічне опитування серед вітчизняних практиків та експертів банківського сектору свідчить про інші фактори занепокоєння, що пов'язано з кардинально протилежними принципами функціонування вітчизняної банківської системи. Українські банкіри виокремлюють значний обсяг проблемної заборгованості банків, загрозу низької ліквідності банківської системи, можливий вихід банків з іноземним капіталом із вітчизняного ринку, обмеження доступу

українських банків до світових ринків капіталу, недостатній рівень підтримки банків з іноземним капіталом материнськими структурами. Також фактично виокремлюють ризик раптової суттєвої девальвації національної грошової одиниці, юридичні ризики (неналежний захист прав кредиторів, некоректне укладення кредитних договорів) та невирішене на законодавчому рівні питання заборони дострокового розірвання депозитних договорів вкладниками [8].

Враховуючи викладене, базовим принципом побудови системи комунікації регулятора з банками має стати створення сприятливого інформаційного фону щодо основних аспектів взаємодії з учасниками фінансового ринку. При цьому фундамент забезпечення ефективної комунікації між регулятором і банками має базуватися на прагненні щодо досягнення компромісів обома сторонами та створенні відповідних дискусійних майданчиків.

ВИСНОВКИ

1. Антикризова комунікаційна політика на сучасному етапі стає однією з основних складових моделі антикризового менеджменту банку. За допомогою цього інструменту надається можливість зупинити неконтрольований вплив коштів кредиторів із проблемного банку. Альтернативним варіантом підтримки ліквідності банку у вітчизняних реаліях є залучення стабілізаційного кредиту регулятора. За рахунок ефективної комунікаційної політики створюється позитивний інформаційний фон навколо діяльності банку, що забезпечує відновлення довіри до нього.

2. Основним інструментом комунікаційної політики проблемного банку є антикризова програма, фундаментом забезпечення функціонування якої є адекватна кризовій ситуації стратегія формування інформаційних повідомлень. Вибір ефективної стратегії їх формування, використання оптимальних каналів комунікації та визначення ключової цільової аудиторії є головними завданнями антикризової комунікаційної програми. При цьому необхідно диференціювати об'єкт антикризової комунікаційної політики залежно від цільових аудиторій, на які вона спрямована.

3. Головними цільовими аудиторіями антикризової комунікаційної політики є банки — учасники ринку, спів-

робітники проблемного банку, вкладники фізичні особи, великі корпоративні клієнти, клієнти-позичальники, акціонери банку, інституційні кредитори, експертне середовище. Ця політика реалізується через засоби масової інформації, проведення публічних заходів, кулуарну внутрішньоелітну комунікацію та внутрішньокорпоративну комунікацію.

4. Кризові явища в банківському секторі України у 2008—2009 роках засвідчили необхідність розвитку вітчизняними банками таких складових комунікаційної політики, як інвесте рілейшнз і гавемент рілейшнз. Під час формування стратегії інвесте рілейшнз українські банки мають робити основний акцент на комунікації з інституційними кредиторами, а не акціонерами. Вітчизняний досвід комунікаційної взаємодії банківських установ із регулятором свідчить про нагальну потребу в підвищенні прозорості такої діяльності. На перший план виходить проблема інституалізації інструменту гавемент рілейшнз та створення інформаційного простору для обміну практичним досвідом щодо цього інструменту. □

Література

1. Заруба Ю. Особливості інформаційної взаємодії центрального банку з цільовими аудиторіями у кризових ситуаціях // Вісник Національного банку України. — 2010. — № 10. — С. 38—39.
2. Вітренко А. Необхідність рекламної діяльності банківських установ в умовах кризових явищ в економіці України // Банківська справа. — 2012. — № 3. — С. 73—79.
3. Ким-Галимова В. 20 лучших банков Украины. Рейтинг журнала “Фокус” / В.Ким-Галимова // Фокус. — 2011. — № 21. — 27 мая. — С. 21—32.
4. Федотова М. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: учебное пособие / М.Федотова — Омск: Изд-во ОмГТУ, 2009. — 64 с.
5. Ольшевский А. Антикризисный PR и консалтинг / А.Ольшевский — Санкт-Петербург: Издательский дом “Питер”, 2003. — 432 с.
6. Стародубская М. “Конфетка” для инвестора / М.Стародубская // & Финансист. — 2007. — № 4—5. — Июль — август. — С. 35—39.
7. Толстых П. GR. Практикум по лоббизму в России / П.Толстых — Москва: Альпина Бизнес Бук, 2007. — 379 с.
8. Губарь Е. Финансовый страх / Е.Губарь // Коммерсант Украина. — 2012. — № 24. — 16 февраля. — С. 1.