

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра: Банківської справи

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**  
**зі спеціальності 6.050.100 «Банківська справа»**

за темою:  
Розвиток процесу реорганізації банків України

**Виконавець**

студент кредитно-економічного факультету

**Овсяник Анастасія Сергіївна**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

**Доктор економічних наук, професор**

(науковий ступінь, вчене звання)

**Кузнєцова Людмила Вікторівна**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Одеса 2017**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ РЕОРГАНІЗАЦІЇ БАНКІВ .....	6
1.1. Сутність, мета та принципи організації процесів реорганізації банків.....	6
1.2. Правове забезпечення процесів реорганізації банків в Україні.....	17
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2: ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ РЕОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ БАНКІВСЬКИХ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ В УКРАЇНІ .....	27
2.1. Аналіз процесів розвитку передумов щодо реорганізації банків в Україні.....	27
2.2. Етапи розвитку процесів злиття та поглинання банків в Україні .....	38
2.3. Оцінка рівня концентрації банків в Україні .....	49
Висновки до другого розділу.....	58
РОЗДІЛ 3: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАНЬ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ.....	60
3.1. Обґрунтування методичних засад оцінки синергетичного ефекту від процесів злиття та поглинань .....	60
3.2. Специфіка бізнес планування для процесів злиття та поглинання банківських установ.....	66
Висновки до третього розділу.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

## ВСТУП

На сучасному етапі економічного розвитку, серед проблем, пов'язаних з діяльністю банків в Україні, важливе місце посідає завдання підвищення ефективності їх діяльності в умовах негативного впливу політичних та воєнних дій на фінансову стійкість банківської системи. Необхідність скорішого подолання зазначених негативних процесів та активізації інтеграції вітчизняної економіки у світову економічну систему вимагає враховувати тенденції розвитку світових банківських ринків з метою адаптації діяльності банківської системи України до сучасних умов.

Одним із напрямків вирішення проблем подолання кризових явищ та проблем капіталізації у банківській системі України є розвиток процесів консолідації капіталу банків на засадах злиття та поглинань. У світовій банківській практиці процеси злиття і поглинання банків використовуються для формування конкурентних переваг на фінансових ринках як національних так і міжнародних.

В Україні процеси злиття та поглинання банків почали активно розвиватися з початку сторіччя, тому виникає необхідність досліджень їх результатів та перспектив, що підтверджує актуальність вибраної теми наукового доповіді.

Численні світові дослідження та практика доводять, що процеси злиття та поглинання стосовно українських умов можуть стати вагомим елементом підвищення рівня капіталізації вітчизняної банківської системи України. Зарубіжний досвід підтверджує, що процеси злиття та поглинання сприяють зростанню прибутку через диверсифікацію продукту, зниженню собівартості банківських послуг, підвищують конкурентоспроможність банківської системи країни, здійснюють реструктуризацію неплатоспроможних фінансових інститутів та сприяють зростанню рівня капіталізації банківських установ.

Дослідженню питань сутності та оцінки ефективності результатів злиття і поглинання висвітлені в роботах З. Васильченко, Е. Гілла, Н. Гореллої, Д.

Доналда, А. Кузнєцової, Л. Кузнєцової, М. Лисенко, Я. Мусія, Г. Патрика, Ю. Присяжнюк, Н. Радової, Ф. Рида, О. Скоробогач та інших.

Однак, недостатньо дослідженими є методичні підходи до оцінки синергетичних ефектів від процесів злиття і поглинання в банківському секторі економіки України з урахуванням специфіки сучасних умов діяльності національних банків.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних засад реорганізації банків та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення угод злиття або поглинання.

Для реалізації мети дослідження поставлені такі завдання:

- з'ясувати сутність понять «реорганізація», «злиття та поглинання банків», узагальнити та поглибити класифікацію банківських злиттів та поглинань;
- визначити мотиви та причини, що спонукають акціонерів та власників до злиття та поглинання банків;
- проаналізувати специфіку, особливості та тенденції світового досвіду злиття та поглинання банків;
- проаналізувати етапи, сучасний стан, структуру та динаміку процесів злиття та поглинання у банківському секторі України;
- дослідити вітчизняну практику державного регулювання процесів реорганізації та визначити шляхи удосконалення державного регулювання та управління цими процесами у банківській сфері України;

*Об'єктом дослідження* є процеси реорганізації банків в Україні.

*Предметом дослідження* є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі реалізації банківських злиттів та поглинань.

*Методи дослідження.* Для вирішення поставлених завдань використані загальнонаукові методи наукового пізнання, зокрема: логіко-діалектичний метод – для дослідження особливостей процесів злиття і поглинання банків, розкриття їх сутнісних характеристик, економічних мотивів, причин та передумов; логіко-історичний метод – для виділення етапів формування і

розвитку ринку злиттів та поглинань у банківському секторі України; методи аналізу, синтезу та порівняльного аналізу – для з'ясування тенденцій, динаміки і структурних зрушень процесів злиття та поглинання банків в Україні та світ. графічний та побудови аналітичних таблиць – для наочного зображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти з питань розвитку процесів консолідації у банківській сфері; статистичні дані Національного банку України; нормативні документи, аналітичні огляди Міжнародного валютного фонду, Базельського комітету з питань банківського нагляду, Світового банку; монографічні дослідження та наукові публікації з питань злиття та поглинань банків.

## ВИСНОВКИ

1. За результатами вивчення визначень поняття «злиття та поглинання» встановлено, що в цілому трактування зводяться до перерахування зовнішніх ознак процесу злиття та поглинання, концентруючи увагу на формі реалізації цих угод. Такі підходи не повністю розкривають економічну природу і результат цього явища. Економічна сутність злиттів і поглинань полягає у концентрації та централізації капіталу і спрямована на досягнення конкурентних стратегічних переваг та максимізацію прибутку в рамках стратегії розвитку.

2. Встановлено, що мотивація банків щодо здійснення злиття та поглинання зумовлена вибором стратегії їх подальшого розвитку. У сучасній економічній ситуації банківський сектор видозмінюється під впливом головного зовнішнього чинника – світової фінансової кризи. Якщо до 2008 р. злиття та поглинання обумовлювалися мотивами зростання, то в посткризовий період актуальним для банків є реструктуризація боргів, капіталізація та забезпечення фінансової стійкості.

3. Виявлено, що динаміка міжнародних процесів злиття і поглинання у банківському секторі характеризується такими тенденціями: тяжіння найбільших світових банків-лідерів у сфері злиття і поглинання до країн, що розвиваються, і найменш розвинених країн (як приклад – нарощення інвестиційного капіталу інвесторів Китаю); зменшення кількісних і вартісних параметрів угод злиття і поглинання і, як наслідок – зменшення мегаугод і зростання інтересу до банків середньої капіталізації; вдосконалення урядами країн, що розвиваються, регуляторних механізмів з метою залучення нових банків на власні ринки і одночасне зростання протекціоністських намірів. Аналіз динаміки злиттів і поглинань у вітчизняній практиці показав, що в цілому ці процеси рухаються в руслі загальносвітових тенденцій, однак мають певну специфіку – обсяги угод значно менші, ризики вищі, відрізняються законодавчі норми та правила регулювання. За результатами проведеного

дослідження виявлено основні тенденції, які характеризують процеси злиття та поглинання у банківському секторі України.

4. Обґрунтовано, що однією з найважливіших складових злиття та поглинання є бізнес-планування, завдання якого полягає у визначенні прийнятних параметрів роботи новоствореного банку та виявленні незадовільних параметрів, які вимагають оперативного втручання. Для проведення планування стратегічної ефективності банку запропоновано методику побудови бізнес-плану.

5. Підходи до оцінки ефекту синергії переважно орієнтовані на оцінювання фінансового синергетичного ефекту, проте поза увагою залишається операційна складова синергетичного ефекту, яка визначає джерела формування вартості банку.

6. Обґрунтовано, що основними напрями державного регулювання процесів злиття та поглинання у банківському секторі є: антимонопольна політика, що запобігає надмірній концентрації ринкової частки банку, створеного в результаті злиття або поглинання; політика стимулювання конкуренції, яка сприяє розвитку ринку та підвищенню якості надання банківських послуг; регулювання зовнішніх факторів діяльності банку через обмеження діяльності з негативними наслідками злиття або поглинання, що перешкоджають діяльності інших економічних агентів та стимулювання діяльності з позитивними результатами для інших учасників ринку.

7. Для підвищення ефективності діяльності у сфері банківських злиттів та поглинань доцільно створити спеціалізований орган – агенцію з питань реструктуризації фінансово-кредитних установ. З метою формування ефективної державної політики необхідно підвищити рівень інформаційно-аналітичного забезпечення та здійснення постійного моніторингу та нагляду за процесами злиття та поглинання банків.

9. Встановлено, що одним із найважливіших напрямів успішної реалізації М&А-угод є забезпечення безпеки операцій злиття та поглинання банків. З метою протидії навмисним несанкціонованим діям у ході операцій, запобігання

і виявлення правопорушень, зниження втрат виокремлено пріоритетні напрями забезпечення безпеки злиття та поглинання, які зводяться до планування, здійснення, контролю та поліпшення системи комплексних заходів, що охоплюють правові, організаційні, технічні, технологічні й економічні аспекти угоди зі злиття та поглинання. Обґрунтовано, що безпека операцій зі злиття та поглинання банків забезпечується шляхом: адаптації існуючих систем безпеки банків між собою; готовності систем безпеки банків та робітників усіх підрозділів згуртовано працювати в нових умовах; визначення відповідальних осіб, яких допущено до сховищ цінностей та матеріальних ресурсів, виключення допуску осіб, які не виявили бажання працювати у новій структурі; зміну кодів доступу до сховищ цінностей, банкоматів та інших сховищ; вивчення охоронних структур, задіяних для забезпечення безпеки банківських приміщень та зв'язок керівництва охоронних компаній з керівництвом банків учасників процесу злиття або поглинання.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/page5>.
2. Доналд Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании: учебное пособие / Д. Доналд Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. - 960 с.
3. Боди З., Мертон Р. Финансы. Перевод с английского. — Киев: Вильямс, 2007.
4. Рудык Н. Б., Семенкова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. М.: Финансы и статистика, 2000.
5. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. — 2-е изд./ Перевод с английского — М.: Олимп-Бизнес, 2008.
6. Роуз П.С.Банковский менеджмент. М.: Дело, 1995.
7. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами. Перевод с английского. — М.: Финансы и статистика, 2005.
8. Чернова Е.Г. Слияния и поглощения как основной способ роста крупных корпораций // Проблемы современной экономики — 2007. № 4.
9. Скоробогач О. Стан і тенденції розвитку процесів злиття та поглинання у банківській системі України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Numbers/1\\_30\\_2011/30\\_03\\_07.pdf](http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Numbers/1_30_2011/30_03_07.pdf)
10. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: учебное пособие / Патрик А. Гохан Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.– 741 с.
11. Рид Ф. Искусство слияний и поглощений: учебное пособие / Ф.Рид. А. Рид Лажу Пер. с англ., 3-е изд.– М. :Альпина Бизнес Букс, 2007. –957 с.
12. Галанов В. Акционерное дело: Ученик / В. Галанова.– М.: Финансы и статистика, 2003.– 544 с.

13. Пирогов А. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика А. Пирогов // Менеджмент в России и за рубежом (рус.).– 2001.– № 5.– С. 11–16, с. 13.

14. Циган Т. Теоретические основы контроля за экономической концентрацией Т. Циган // Теория и практика управления.– 2005.– № 3.– С. 36.

15. Волков В. Основы слияния и поглощений В. Волков // Финансовый менеджер.– 2005.– № 9.– С. 90 – 95.

16. Тищенко А. Понятийный аппарат в интеграционных процессах слияний и поглощений компаний А. Тищенко, В. Хаустова // Бизнес Информ.– 2008.– № 12. – С. 21-25

17. Правдина М. Процессы слияний и поглощений в российской розничной торговле: типы сделок, цели их осуществления и периодизация / М. Правдина [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://new.hse.ru/sites/ecsoclab/docs/Pravdina\\_28.11.doc](http://new.hse.ru/sites/ecsoclab/docs/Pravdina_28.11.doc).

18. Васюренко, О. В. Банківський нагляд: підруч. / О. В. Васюренко, О. М. Сидоренко. – К.: Знання, 2011. – 502 с.

19. Башлай С. В. Злиття та приєднання в банківському секторі України / С. В. Башлай, О. В. Мірошніченко // Актуальні проблеми економіки. –2007. – № 1. – С. 131–137.

20. Шевченко В. І. Особливості типів консолідації банків [Електронний ресурс]: НБУ ім. Вернадського. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2009\\_4/22.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_4/22.pdf) . – 08.12.2012.

21. Брунько Д.О, Марченко Т.В. Сутність і види процесів злиття та поглинання, методи та етапи їх здійснення [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/econ/2013/B477EE92EA76BF71E4141FB7A1224082.pdf>

22. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків [Текст] / В. І. Міщенко, А. В. Шаповалов, В. В. Салтинський, І. М. Вядрова. – К. : Знання, 2002. – 216 с.

23. Лисенко М. Я. Перспективи консолідації банківської системи України

[Електронний ресурс]: – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/tpe/2012\\_27\\_1/Zb27\\_1\\_55.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/tpe/2012_27_1/Zb27_1_55.pdf). – 09.12.2012.

24. Геєць В.М. Національна інноваційна система та інноваційно-інвестиційна діяльність. В кн.: Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця . – К.: Ін-т екон . прогнозув .; Фенікс, 2003. – 385 с.

25. Решетило В.П. Рыночный потенциал финансовых институтов и синергизм его реализации / В.П. Решетило // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна . – Економічна серія. – Х., 2004. – № 630.

26. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Дело, 2005. — 448 с.

27. Царев В. В. Оценка экономической эффективности инвестиций / В. В. Царев. — СПб.: Питер, 2004. — 464 с.

28. Тихомиров Д.В. Подходы к оценке синергического эффекта в сделках по слияниям и поглощениям компаний// Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2009. – №2. – С. 146.

29. Аникина И.Д. Создание синергетических эффектов в сделках слияний и поглощений// Финансы и бизнес. – 2009. – № 2. – С. 47.

30. Давиденко А.А. Методы стоимостной оценки синергетических эффектов в сделках слияния и поглощения// Молодежный научный портал Ломоносов. URL: [www.rssso.su](http://www.rssso.su)

31. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. / М.Г. Саєнко. - Т.:ТАЙП, 2003.- 215 с.

32. Ансофф И. Стратегическое управление : Пер. с англ. / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989.

33. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. П.Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320с.

34. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.

посібник. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

35. Эткинс, П. Порядок и беспорядок в природе [Текст] / П. Эткинс. – М.: Мир, 1987. – 224 с.

36. Кузнецов, Б. Л. Введение в экономическую синергетику [Текст] / Б.Л. Кузнецов. – Наб. Челны: Изд-во КамПИ, 1999. – 326 с.

37. Логинов, М. П. Теоретические аспекты синергетики в системе ипотечных услуг [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2009/02/09/>

38. Шарапов, О. Д. Економічна кібернетика [Текст] : навч. посібник / О. Д. Шарапов, В. Д. Дербенцев, Д. Є. Семьонов. – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.

39. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов [Текст] / А. Дамодаран. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 1341 с.

40. Коупленд Т., Коллер Т., Мури́н Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: 3-е изд., перераб. и доп. / Пер. с англ. — М.: Олімп-Бізнес, 2007. — 576 с.

41. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2007.— 736 с.

42. Васильченко З. М. Методологічні засади стратегії реорганізації комерційних банків // Фінанси України. – 2004. – № 7. – С. 123 – 130.

43. Васильченко З. М. Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація: Монографія. – К.:Кондор, 2004. – 528 с.

44. Присяжник Ю. Ю. Злиття та поглинання комерційних банків: механізм реалізації і принципи застосування [Електронний ресурс]: – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltnu/20\\_7/206\\_Prysiaznyk\\_20\\_7.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltnu/20_7/206_Prysiaznyk_20_7.pdf) . – 11.12.2012.

45. Мусій, Я. М. Особливості злиття і поглинання у банківському секторі ЄС: висновки для України // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2013. – Том 13. – С. 223-229.

46. Top 10 Issues for Banking M&A in 2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/MA/us\\_M&A\\_banking\\_topissues\\_031914.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/MA/us_M&A_banking_topissues_031914.pdf)

47. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>

48. Кузнецова Л.В. Развитие процессов консолидации и концентрации в банковской системе Украины / Л.В. Кузнецова, А.С. Телегин / Материали за 10-а международна научна практична конференция, «Новината за напреднали наука», 2014. Том 1. Икономики. София. «Бял ГРАД-БГ» ООД.- С. 43-49.

49. Горбатюк Л. А. Ринок злиттів і поглинань у банківському секторі України: сучасний стан і перспективи розвитку // Бізнес Інформ. – 2014. – №5. – С. 352–357.

50. Злиття та поглинання (M&A) в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mergers.com.ua/ua/>

51. Офіційний сайт ПАТ «Дельта Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://deltabank.com.ua/>

52. Тихомиров Д.В. Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009, с. 53.

53. Bradley M., Desai A., Kim E. The Rationale Behind Interfirm Tender Offers: Information or Synergy? // Journal of Financial Economics, № 2 , 1983

54. Жданов И.Ю. Модификация модели EVA в оценке стоимости предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.beintrend.ru/eva>

55. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб: Питер Ком, 1999, с. 128

56. Mehros Nida Dilshad Profitability analysis of mergers and acquisitions: an event study approach // Business and economic research, Volume 3, № 1, 2013

57. Azeem Ahmad Khan Mergers and acquisitions in the Indian banking sector in post liberalization regime// International journal of contemporary business studies, Volume 2, № 11, 2011

58. Onikoyi Idris Adegboyega Mergers and acquisitions and banks performance in Nigeria// Jorind, № 2, 2012

59. Хусаинов З.И. Оценка эффективности сделок слияний и поглощений: интегрированная методика// Журнал «Корпоративные финансы» № 1 (5), 2008

60. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

61. Офіційний сайт української фондової біржі ПФТС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pfts.ua/>

62. Банківський менеджмент Навчальний посібник / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С., Сиротян С.В., Немой О. - К.: Знання-Прес, 2002. - 438 с.

63. Положення

64. Терещенко О.В. Організаційні аспекти вдосконалення механізму бізнес-планування діяльності банків України // Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. – 2013. - №5. – С. 154-166.

65. Череп, А. В. Необхідність бізнес-планування [Електронний ресурс] / Череп А. В., Лисенко О. А. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 1. – С. 119-122.

66. Соколова, М. Ю. Методичні підходи до вирішення деяких проблем внутрішнього фінансового моніторингу в банках [Текст] / М. Ю. Соколова // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 93-95.

67. Лисенко, М. С. Фінансове планування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємств [Текст] / М. С. Лисенко // Науково-технічна інформація. – 2009. – № 3. – С. 41-44.

68. Кравченко, О. В. Фінансове планування в банках / О. В. Кравченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. – Т. 3 (124). – С. 56 – 59.

69. Любунь, О. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою [Текст] / О. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 5. – С. 27 – 30.