



Станіслав ПРУСЬКИЙ

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ БАНКІВ ЯК ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

*Розглянуто особливості функціонування банківської системи України в сучасних умовах. На основі проведеного дослідження визначені тенденції в організації, діяльності і розвитку банківських установ, показано необхідність реструктуризації банківської системи в умовах глобалізації фінансових ринків.*

*The features of functioning of the banking system of Ukraine are considered in modern terms. On the basis of the conducted research tendencies are certain in organization, activity and development of bank institutions, the necessity of restructuring of the banking system is rotined in the conditions of globalization of financial markets.*

Внаслідок політичних і відповідно економічних перетворень, що розпочались в Україні півтора десятиріччя назад, в економіку поступово впроваджуються ринкові механізми господарювання, відбуваються структурні перетворення в народногосподарському комплексі. Цей процес невідворотно вплинув на банківський сектор вітчизняної економіки. Було прийнято низку законодавчих та нормативних актів, проведено необхідні структурні перетворення. Проте банківська система, як показує практика господарювання останніх років, ще не повною мірою відповідає вимогам повноцінного ринкового господарства, зростаючої конкуренції у відкритому світовому економічному просторі. Постає необхідність її реорганізації.

Проблемам фінансової глобалізації та місця і ролі банків в її реалізації присвячені праці як зарубіжних авторів: Деринга Ханс-Ульріха, Долгова С. І., Маршала Дж. Ф., Перар Жозет, Рубенса Р., Ханкель Віль-

гельма; так і вітчизняних: Губського Б. В., Луцишин З. О., Пахомова Р. М., Соколенка С. І. Проте, ще багато питань потребують як теоретичного уточнення так і практичного вирішення. Насамперед, це стосується аргументованого висвітлення позитивних та негативних наслідків глобалізації для вітчизняної банківської системи, розуміння об'єктивної необхідності у їх реорганізації, здатності забезпечити формування довгострокових інвестицій. Саме ці проблеми, на жаль, залишаються ще недостатньо дослідженими.

Закон України "Про банки і банківську діяльність" характеризує реорганізацію як "... злиття, приєднання, виділення, поділ банку, перетворення його організаційно-правової форми, наслідком яких є передача, прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступникам" [1, 5]. Необхідність реструктуризації пов'язана, насамперед, з процесами глобалізації світової економіки, яка

розпочалась після другої світової війни. Глобалізація, з одного боку, стає вирішальним фактором, основою світогосподарських зв'язків; а з іншого – вона суттєво впливає на національні економіки, і в першу чергу, у сфері фінансів, грошового обігу та кредиту.

Розвивається новий гео економічний простір, транснаціональні корпорації намагаються зменшувати свої витрати, оптимізуючи географію виробництва. Розробляються глобальні стратегії виробництва та реалізації продукції, підвищується ступінь інтернаціоналізації економіки, взаємопроникнення на національні ринки. На світовому ринку відбуваються інтеграційні процеси. Національні ринки позбуваються кордонів, стають взаємопов'язаними та взаємозалежними. Поряд з товарами і послугами вільно пересуваються капітали. Більше 1 трлн. дол. США щоденно “мандрує” в світі у постійних пошуках максимального прибутку. Цей потік капіталу відкрив світ для операцій на глобальному фінансовому ринку, який залишає тільки обмежену автономію навіть для найбільш економічно могутніх країн щодо процентних ставок, проведення валютних операцій та іншої фінансової політики [2, 59].

Розширення сфери діяльності фінансових інститутів за межі національних економік змінює кон’юнктуру національних і світових ринків, посилює конкуренцію між учасниками ринкових відносин, збільшує ризики фінансових криз та банкрутств, підвищує невизначеність функціонування і виживання підприємств в таких умовах. Фінансовий капітал відрізняється надзвичайною мобільністю і, напевне, завдяки цьому за рівнем глобалізації фінансова галузь випереджає всі галузі економіки. Вільний рух капіталів призводить до зближення та вирівнювання ціни й якості однакових фінансових продуктів на конкретний період часу. Це і є фінансова глобалізація.

В умовах взаємопроникнення капіталів пріоритет, без сумніву, належить економічно розвинутих країнам з їх фінансово потужними банківськими установами, багаторічним досвідом праці на регіональних та світовому ринках капіталів. Вони стають основними “гравцями” і прагнуть монополізувати ці ринки. Для країн, що розвиваються подібний розвиток подій може обернутись небезпекою часткового або навіть повного поглинання деяких чи навіть більшості банків даної країни іноземними банками чи транснаціональними установами. Як наслідок, учасники ринкових відносин прагнуть захиститись від загроз, пов'язаних із глобалізацією.

Україна прагне увійти у Європейський та світовий економічний простір на правах країни з ринковою економікою, що покладає на неї зобов'язання виконувати всі норми та правила поведінки на світовій економічній арені. Вести економічну боротьбу з могутніми іноземними конкурентами буде надзвичайно складним завданням, враховуючи сучасні економічні реалії у країні, наявність порівняно невеликих коштів для цього. Для забезпечення безпеки національної банківської системи, підтримки конкурентоспроможності окремих банків необхідно проводити відповідні заходи економічного та організаційного характеру. Потреба в них зумовлена також падінням ліквідності, зниженням платоспроможності банківських установ, доволі таки невисокою якістю банківських послуг, що надаються клієнтам, наявністю у більшості банків великої кількості комерційних кредитів, не забезпечених реальними заставами або забезпечених низьколіквідними активами. Відтак, проведення реструктуризації вітчизняних банків повинно покращити конкурентоспроможність окремих банківських установ і банківської системи загалом.

Взагалі реструктуризацію в банківській сфері доцільно розглядати як

досить широке поняття, що передбачає цілу низку заходів, і перш за все, покращення фінансової стійкості банківської системи, удосконалення методів управління ліквідністю, структурну реорганізацію як банківської системи в цілому, так і окремих банків. Таким чином, процес реструктуризації в банківській сфері можна поділити на реструктуризацію банківської системи та реструктуризацію банківської установи.

Зокрема, реструктуризація банківської системи передбачає перетворення в структурі банківських установ всередині країни, перерозподіл функцій між національним банком та комерційними банками, зміну співвідношення універсальних, спеціалізованих банків, небанківських установ. На відміну від реструктуризації банківської системи, під реструктуризацією банківської установи розуміють зміни всередині цієї фінансової інституції, які можуть передбачати зміну її організаційної побудови (зміну співвідношення територіального розміщення та географії відділень, філій, обмінних пунктів тощо); зміну структури активів і пасивів (формування стратегії та проведення заходів, що приводять структуру банківського балансу у відповідність з його стратегічними цілями); вдосконалення методів управління.

Докорінна трансформація діяльності банків актуальна не лише для України, де ефективна банківська система тільки створюється. Цей процес набув всесвітнього масштабу і є актуальним також для сфери банківського бізнесу розвинутих країн світу. Це пов'язано з тим, що сектори фінансових послуг, які раніше функціонували відокремлено, зараз зливаються, що спонукає фінансові компанії до агресивної конкуренції у глобальному просторі. Практично усунуто адміністративні та законодавчі бар'єри, які раніше перешкоджали міжбанківській конкуренції і проникненню небанківських фінансових установ на

найбільш дохідні ринки. Прискорюється приплив нових фінансових продуктів та технологічних інновацій. Це потребує від банків миттєвої реакції та прагнення передбачити майбутній вектор розвитку. Причому це стосується як банків міжнародного масштабу, так і банків міського та районного рівнів. Реструктуризація стосується всіх. Так, наприклад, філадельфійський банк CoreStates Financial Corp. в 90-х роках ХХ ст. провів масовану реструктуризацію. Реалізація трьох з половиною тисяч ідей (!) повинна була принести банку значне скорочення витрат (на 180 млн. дол. США), персоналу (на 2800 осіб) та філій (на 10%) упродовж від одного до півтора року [6, 227].

В умовах глобалізації економічного простору спостерігаються новітні тенденції в організації, діяльності і розвитку комерційних банків розвинутих країн, які поступово поширюватимуться на весь світовий фінансовий простір. Розглянемо основні з них.

Основна тенденція у банківській сфері – консолідація банківського капіталу. В сучасній світовій економіці банківський сектор є одним з найбільш висококонцентрованих. Близько 80% капіталу і активів світової банківської системи належить 12 найбільшим банкам світу. Середина 1990-х та початок 2000-х рр. відзначилась хвилею банківських злиттів та поглинань [3, 8]. У найбільшому в світі за розмірами активів та за кількістю банківських закладів банківсько-фінансовому секторі США упродовж двадцяти років (1984–2003) в результаті злиття та поглинання кількість банків зменшилась майже вдвічі (з 15101 до 8122). Перша хвиля консолідації в США (80–90 рр. ХХ ст.) найбільше зачепила великі та середні банки. Наприклад, в результаті мегазлиття Bank of America (з FleetBoston) та JP Morgan Chase (з Bank One) перетворились на банки-гіганти з обсягом активів близько 1 трлн. дол. США. В цей період банки переслідували три цілі.

Перша – пошук можливості швидкого зростання (прискорення оборотів, географічного покриття, можливості обслуговування нових великих клієнтів). Друга – скорочення витрат (ліквідація дублюючих підрозділів, закриття частини відділень). Третя – зростання ефективності лише за рахунок розповсюдження корпоративної культури успішнішого банку на свого партнера.

Друга хвиля консолідації, яка розпочалась упродовж останніх років, більшою мірою стосується середніх і малих фінансових інститутів та переслідує такі цілі: можливість розповсюдження на фінансові інститути, що поглинаються, передових технологій, отримання додаткових дистрибутивних каналів, доступ до нових клієнтів, отримання корисного досвіду.

В Європі інтеграційні процеси також розвиваються швидкими темпами і, як прогнозують аналітики, злиття фінансових інститутів буде продовжуватись. Найбільшим транснаціональним банківським злиттям тут було злиття іспанського банку SCH та британського Abbey National. При цьому ініціатива виходить не тільки від керівництва банківських установ. Так, наприклад, для підвищення конкурентоспроможності італійських банків керуючий центральним банком Італії Антоніо Фаціо неформально підштовхує їх до реорганізації і консолідації, які забезпечать прибутковість і піднімуть статус банків країни в переговорах з потенційними партнерами [7, 72].

Уряд Японії провів низку реформ, спрямованих на оздоровлення фінансової системи країни. Ці реформи сприяли консолідації банківського сектору. В 1999–2001 рр. в країні утворилися чотири великих банки – Mizuho, SMFG, MTFG, UFJ, які виникли як результат злиття декількох менших за розмірами фінансових інститутів. І що характерно – всі суб'єкти злиття входили до чільної двадцятки провідних банків Японії [8, 21].

В 2003 році французький державний банк Credit Lyonnais був поглинутий за 16

млрд. євро банком Credit Agricole і став найбільшим фінансовим інститутом Франції. В результаті чистий дохід в першій половині 2004 року зріс на 46,5% незважаючи на затрати, пов'язані процесом об'єднання [5, 18]. Цей приклад ефективного поглинання скоріш за все є виключенням, тому що поглинаються здебільшого банки-банкрути або ті, що знаходяться на межі банкрутства чи неконкурентоспроможні банки. Такі об'єднання досить часто стають низькодоходними і знову потребують реструктуризації, але вже іншого характеру.

При об'єднанні два або більше банків перетворюються в один, а активи та зобов'язання банків, що об'єднуються, переходять на баланс новоствореного банку. Необхідність та причини об'єднання і поглинання банків полягають в створенні додаткової вартості та економії на податках. Додаткова вартість може бути результатом ефекту синергізму (наприклад, операційна синергія – це створення додаткової вартості від злиття ресурсів; фінансова синергія – це додаткова вартість, яка виникає в результаті диверсифікації ризиків та видів діяльності, підвищення ліквідності). За даними світової статистики, лише у 1998 р. в об'єднанні взяли участь 35 найбільших банків світу. Збільшення розмірів банків на основі злиття та об'єднання, а також їх кооперація з іншими фінансовими інститутами переслідує мету зміцнення конкурентних позицій на національному рівні і завоювання нових сфер впливу на міжнародному рівні. За оцінками західних економістів, для утримання лідерства в міжнародному банківському бізнесі банк повинен мати капітал, який перевищує 30 млрд. дол. США, і активами більше 300 млрд. дол. США [3, 8].

В банківському бізнесі відбувається відносно скорочення частки традиційних банківських операцій при збільшенні нових, які відповідають новим вимогам клієнтів. В пошуках вигіднішого розмі-

цення вільних капіталів клієнти банків відмовляються від традиційних банківських депозитів і звертаються до більш доходних та ліквідних цінних паперів. При цьому вони створюють переважно попит на послуги щодо фінансового консультування й управління портфелем. Корпорації і фірми, які потребують зовнішнього фінансування, також надають перевагу емісії власних цінних паперів, а не банківським позикам. У результаті банки втрачають частину традиційних доходів від прямого кредитування, але одночасно прагнуть розширити обсяг і спектр послуг щодо супроводження виходу своїх клієнтів на відкритий ринок капіталу (облігації, ноти, бони, короткострокові комерційні папери тощо). Це скорочує частку процентних видатків банків і стимулює пошук джерел непроцентних доходів.

Безперервно й стрімкими темпами розробляються і впроваджуються нові банківські продукти. Вони є абсолютно або відносно новими у сфері банківського бізнесу розвинутих країн, а тим паче для України. Серед таких продуктів, зокрема, забезпечення угод з нерухомістю, коли банки надають широкий спектр послуг окрім традиційного іпотечного кредитування (правове забезпечення угоди, її юридична перевірка, надання гарантій, забезпечення розрахунків, організація взаємодії з рієлторами тощо). Впроваджується спільне інвестування (послуга полягає в тому, що банк здійснює часткове фінансування якогось проекту спільно з клієнтом в певній пропорції). Розширюється спектр консультативних операцій (оптимізація податкових платежів для корпоративних клієнтів, допомога в складанні податкових декларацій для фізичних осіб, консультування з міжнародної діяльності, щодо підготовки проспекту емісії, розміщення вільних ресурсів). Активізуються лізингові операції на невеликі суми (купівля торговельного обладнання для невеликих магазинів або автомашини для малого під-

приємства тощо). Розвивається інтерактивне обслуговування (клієнти можуть через Інтернет та інші канали зв'язку відправити свої документи в банк за допомогою системи "клієнт-банк". Відтак, швидке і постійне удосконалення банківських продуктів та послуг надають банківському бізнесу інноваційного характеру.

Інвестиційний бізнес активно усуває з ринку традиційний депозитний і процентний банківський бізнес, оскільки він дає для кредитного закладу значно більший ресурс. Традиційний депозитний і процентний банківський бізнес в умовах глобалізації економіки більше не здатний без ресурсів ринку цінних паперів, навіть при вдосконаленні своїх технологій, нарощувати капіталізацію і збільшувати дохід, у обсягах достатніх для здійснення прямих інвестицій в реальну економіку. Проте, український ринок цінних паперів ще занадто слабкий, щоби суттєво впливати на капіталізацію. Разом з тим, його очікуваний бурхливий розвиток в найближчі роки може стати одним з головних джерел збільшення банківського капіталу.

Відбувається реорганізація організаційних структур кредитних установ. Залежно від розміру банку та стратегічних цілей, які ставить його керівництво, обирається певний вид організаційної структури. Основними їх видами є дивізіональна, лінійно-функціональна, проектна і матрична. Дивізіональна передбачає виділення автономних підрозділів (філій банків, територіальних банків) з наданням їм права автономної роботи, тобто права витрачання ресурсів та отримання доходу. Цей вид організаційної структури передбачає наявність в автономіях власних функціональних підрозділів, схожих до головного. Лінійно-функціональна організаційна структура передбачає поділ банку на дві великих групи підрозділів. Перша включає підрозділи, які виконують основні функції банку і безпосередньо пов'язані

з клієнтами (кредитування, операційно-касове обслуговування, вклади, інкасація тощо). Друга група включає підрозділи, які виконують допоміжні функції (бухгалтерія, служба безпеки тощо). Цей вид організаційної структури характерний для невеликих банків, що не мають філій. Проектна структура управління вирізняється тим, що підрозділи замінюються на команди, які виконують окремі функції. Матрична структура поєднує вертикальне та горизонтальне управління (зокрема, вертикальне – управління основними та допоміжними підрозділами банку; горизонтальне – управління окремими проектами та програмами).

Реорганізація кредитних закладів України з метою структурних перетворень в їх діяльності в умовах глобалізації, посилення конкуренції, на наш погляд, є одним з головних завдань банківського бізнесу. Її необхідність багатократно зростає при вступі до СОТ, НАТО та інших світових організацій.

Ще одна глобальна тенденція – зростання ринкової вартості банків, їх капіталізація. Існує думка, що тільки великі (за розміром капіталу) банки спроможні повною мірою забезпечити виконання покладених на них функцій і гарантувати безпеку вкладів та інших зобов'язань стосовно своїх клієнтів. Вищою метою бізнесу і банківського, зокрема, до недавнього часу вважалось отримання прибутку. Безперечно, для керівників банків важливий поточний прибуток, який відображає отриманий фінансовий результат діяльності банку. Разом з тим, у всьому світі вже довгий час розрізняють управлінські підходи, зорієнтовані на поточні фінансові результати та стратегічний успіх в майбутньому. При цьому прибуток розглядають як побічний ефект від вдало реалізованої стратегії. А інтегральною стратегічною (і фінансовою зокрема) метою банків повинно бути збільшення ринкової вартості бізнесу у контексті досягнення

фінансової стабільності та підвищення надійності функціонування банківських систем. Визнані на міжнародному рівні нормативи достатності капіталу банку були введені в дію з початку 1989 р. Ці нормативи неодноразово обговорювались на регулярних зустрічах керуючих центральних банків і міністрів фінансів з 12 розвинутих країн світу в Базелі в Банку міжнародних розрахунків і були присвячені проблемам врегулювання існуючих розбіжностей в регуляторних актах щодо банківського капіталу в різних країнах. В результаті було розроблено "Керівництво для розрахунку нормативів достатності капіталу на базі активів, скорегованих на ризик" (Базель 1). Центральні банки цих країн (а в перспективі і інших країн світового економічного простору) домовились застосовувати такі нормативи до банків, що знаходяться під їхньою юрисдикцією. У відповідності з Базельськими принципами (принцип 6) встановлюються вищі норми достатності капіталу для досягнення фінансової стабільності, підвищення надійності функціонування банківських систем. Врахування цих уніфікованих вимог до капіталу змусили банки, що діють у міжнародному просторі нарощувати свою капітальну базу, а також зменшити конкурентні нерівності, які виникають у результаті розбіжностей в наглядних вимогах в різних країнах.

Створення Українсько-європейського консультативного центру з питань законодавства сприяє узгодженню норм вітчизняного банківського законодавства з європейськими, зокрема в контексті розміру капіталу. Однак, банківська система України розвинута ще недостатньо і не може виконувати свої функції належним чином. Незважаючи на збільшення балансового капіталу українських банків за останні п'ять років (з 01.01.2001 р. до 01.01.2005 р.) в 2,8 раза (з 6,507 млрд. грн. до 18,421 млрд. грн.) на 1.01.2005 р. він складав всього 3,5 млрд. дол. США,

що можна порівняти лише з якимось одним провідним західним банком [4, 48]. Основними причинами такої ситуації є недостатній рівень розвитку економіки; низькі доходи середньостатистичного українця; недостатня довіра до банків з боку населення. Банки, в свою чергу, також повинні переглянути свою ресурсну політику, зокрема спробувати трансформувати депозити фізичних та юридичних осіб у власний капітал шляхом акціонування, активно втілювати нові для України банківські послуги тощо.

Фінансова глобалізація приводить до уніфікації та стандартизації фінансових послуг, бізнес-процесів, національних банківських систем. В результаті посилення інтеграції фінансових ринків зростає потреба у встановленні однакових умов для банків різних країн світу. Ще в червні 1988 р. з метою міжнародної стандартизації вимог було підписано Базельську угоду. На основі Базельської угоди розробляються уніфіковані міжнародні підходи (стандарти) банківської справи, банківського нагляду, принципи функціонування єдиного органу управління і регулювання банківської діяльності – Світового Центрального банку. У рамках ЄЕС прийнята перша (1973 р.), а потім друга (1992 р.) директива координації дій у банківській сфері. В останній був затверджений перелік видів діяльності, якими може займатися на міжнародній арені банківська установа, серед яких гарантії і зобов'язання, послуги з переказу грошей, фінансовий лізинг, операції з депозитами та іншими видами позик, кредитні операції (іпотечний кредит, споживчий кредит, облік векселів, торгове фінансування), операції, що належать до кредитного обслуговування, брокерські операції на грошовому ринку, торгівля від свого імені чи від імені клієнта інструментами грошового ринку (чеками, вексями, депозитними сертифікатами тощо), іноземною валютою, фінансовими ф'ючерсами та опціонами, інструмен-

тами страхування валютних й процентних ризиків, цінними паперами, участь у випуску акцій і надання послуг, пов'язаних з подібними угодами, управління портфелем цінних паперів, надання консультацій з цього питання, послуги із збереження цінностей клієнта тощо. В рамках цієї директиви банки країн членів ЄЕС взаємно визнають введення єдиної банківської ліцензії на проведення універсальних операцій.

Відносно новим явищем у світовому економічному просторі є експансія на ринок фінансових послуг компаній не фінансового сектора. Банківські підрозділи відкрили найбільші автомобільні корпорації: Toyota (Toyota Financial Services), Volkswagen (Volkswagen Bank USA), General Motors (GMAC Bank), Volvo, Audi і BMW. Такі структури використовуючи незвичні для банків стратегії, отримують додаткову вартість у результаті комбінації фінансового сервісу і продажу автомобілів. Власникам авто вони можуть робити значні знижки, тому споживачам вигідно відкривати рахунки в таких закладах. Власні банки відкривають також торговельні мережі, виробники офісного обладнання, податкові консультанти тощо. При цьому асортимент послуг такого роду банків безперервно розширюється, створюючи неабияку конкуренцію традиційним банківським установам. Є й інший напрям експансії “непрофільних” компаній у сферу банківської діяльності. Наприклад, британська поштова корпорація UK Post Office створила разом з ірландським Bank of Ireland спільне підприємство Post Office Financial Services, яке надає поштові та фінансові послуги. Необхідно зауважити, що в зв'язку з підвищенням конкуренції на фінансовому ринку об'єднуються і фінансові інститути різнопрофільного характеру. Завдяки лібералізації законодавства в багатьох країнах банки з власної ініціативи виходять на нові для себе ринки, з метою закріпитись на них і

отримати додаткові переваги. У Великій Британії, Канаді, США фінансові інститути прагнуть здійснити конвергенцію банківського і страхового бізнесу. Для України ці процеси є доволі "екзотичними", тому що різні сегменти вітчизняного фінансового ринку досить ізольовані, що призводить до обмеження мобільності ресурсів та їх раціонального перерозподілу. Очевидно, що для усунення перепон державі, в особі НБУ необхідно провести ряд змін у банківському законодавстві.

Підводячи підсумки, зазначимо, що банківська система України є складовою компонентою глобального фінансового простору. Проте вона робить лише перші кроки на шляху повноправної інтеграції у цей простір. Насамперед, відбуваються позитивні зміни в інформаційному та законодавчому плані. Зокрема, дані щодо стану національної економіки та банківської системи України публікуються в статистичному збірнику МВФ "Міжнародна фінансова статистика". Відкритість вітчизняної економіки (і її банківської системи зокрема) закріплена законодавчо. Разом з тим, відкритість у поєднанні зі слабкою конкурентоспроможністю, експансія потужного іноземного капіталу примушує вдаватися до проведення реорганізаційних заходів, реструктуризації окремих банків та банківської системи загалом.

Розглянувши проблему об'єктивної необхідності реструктуризації вітчизняних банків, ми прийшли до таких висновків:

- стратегічним напрямом розвитку національної банківської системи України є її послідовна інтеграція в світовий фінансовий простір у контексті глобалізації фінансових ринків;
- основою інтеграції вітчизняної банківської системи у світову є

укрупнення банківського капіталу, підвищення рівня капіталізації, що сприятиме її фінансовій стійкості та надійності;

- експансія потужного іноземного капіталу в умовах глобалізації змушує вдаватися до проведення реорганізаційних заходів, реструктуризації окремих банків та банківської системи України загалом.

### Література

1. Закон України "Про банки та банківську діяльність" від 7 грудня 2000р. – № 2121 – III // Законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності. – 2001. – № 1.

2. *Мировая экономика. Экономика зарубежных стран: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В. П. Колесова и д-ра экон. наук, проф. М. Н. Осьмовой.* – М.: Флинта: Московский психолого-социальный институт, 2000. – С. 59.

3. *Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов.* – М.: "Альбина Бизнес Букс", 2004. – С. 8.

4. *Основні показники діяльності банків України на 1 січня 2005 року / Вісник НБУ.* – 2005. – № 2. – С. 48.

5. *Олейник Ю. Секреты удачного объединения / Банковская практика за рубежом.* – 2005. – № 5. – С. 18.

6. *Пол Х. Аллен. Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха / Пер. с англ.* – М.: Альбина Паблшер, 2002. – 227 с.

7. *Резник Г. Реструктуризация перед новой консолидацией // Банковская практика за рубежом.* – 2002. – № 3. – С. 72.

8. *Резник Г. Создание супербанка как вынужденная мера // Банковская практика за рубежом.* – 2004. – № 9. – С. 21.