

УДК 336.71

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ ЯК ЗАСІБ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ

Ковальчук Вероніка Геннадіївна,
доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: covveron@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-5321-8300

Дейно Євгенія Володимирівна,
студентка
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університету банківської справи»
e-mail: zdeyno@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-0451-2401

Анотація. Досліджено особливості управління персоналом у контексті попередження внутрішніх загроз банку. Для більшого розуміння здійснено розгляд ключових понять, що стосуються цієї теми, а саме таких понять, як «кадрові ризики» і «кадрова безпека». На прикладі АТ «Укресімбанк» доведено, що розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом будь-якого підприємства повинна спиратись на аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз поточного стану системи управління людськими ресурсами. Попри високу продуманість наявної системи управління персоналом банку, визначено, що в ній залишаються проблемні аспекти, які потребують доопрацювання. Ключовими з них є плінність кадрів і посередній рівень лояльності працівників до підприємства, що, у свою чергу, становлять загрозу для банківської установи. Зроблено висновок, що кадрова безпека повинна бути направлена, з одного боку, на зменшення загроз від персоналу, а з другого — на стимулювання його до ефективної трудової діяльності.

Ключові слова: банківська безпека, внутрішні загрози банку, економічна безпека, кадрова безпека, кадрові ризики, управління персоналом банку.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 10.

BANK PERSONNEL MANAGEMENT AS A MEANS OF PREVENTING INTERNAL THREATS

Kovalchuk V.,
Doctor of Public Administration, Associate Professor,
Head of the Management and Social-Humanitarian Disciplines Department,
Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: covveron@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-5321-8300

Deyno E.,
student
Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: zdeyno@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-0451-2401

Abstract. The article explores the peculiarities of personnel management in the context of preventing internal bank threats. For greater understanding, key concepts related to this topic have been considered, namely concepts such as «personnel risks» and «personnel security». The practice of the domestic banking system suggests that most banking problems are concentrated in the field of HR. This situation today deepen such factors as lack of philosophy and the development missions of most banks; incomprehension features and specifics of the bank's staff; heterogeneity of bank staff as a term work in financial and banking structures, and for received basic education; strengthening interbank competition, including in the plane labor relations; lack of existing technologies of selection and hiring of personnel bank; weakening of control functions over actions staff in banks and middle managers; underestimation of motivational aspects in management-labor resources, growing demands on a high level of professionalism and communication abilities of bank employees. The article on the



example of JSC «Ukreksimbank» proves that the development of recommendations for improving the personnel management system of any enterprise should rely on the analysis of its external and internal environment, analysis of the current state of the human resources management system. Despite the high level of thoughtfulness of the Bank's existing personnel management system, it has been identified that it still contains problematic aspects that need further elaboration. The key ones are staff turnover and a mediocre level of employee loyalty to the enterprise, which in turn pose a threat to the banking institution. It is concluded that personnel safety should be directed on the one hand to reduce threats from personnel and on the other — to stimulate his effective work.

Keywords: bank personnel management, banking security, internal bank threats, economic security, personnel security, personnel risks.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 1; bibl.: 10.

JEL Classification B41, G21, M21, O32

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА КАК СРЕДСТВО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ УГРОЗ

Ковальчук Вероника Геннадьевна,

доктор наук по государственному управлению, доцент,
заведующая кафедрой менеджмента и социально-гуманитарных дисциплин

Харьковского образовательного-научного института

ГБУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: covveron@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-5321-8300

Дейно Евгения Владимировна,

студентка

Харьковского образовательного-научного института

ГБУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: zdeyno@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-0451-2401

Аннотация. Исследованы особенности управления персоналом в контексте предупреждения угроз банка. Для большего понимания осуществлено рассмотрение ключевых понятий, касающихся данной темы, а именно таких понятий, как «кадровые риски» и «кадровая безопасность». На примере АО «Укрэксимбанк» доказано, что разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом любого предприятия должна опираться на анализ его внешней и внутренней среды, анализ текущего состояния системы управления человеческими ресурсами. Несмотря на высокую продуманность существующей системы управления персоналом банка, определено, что в ней остаются проблемные аспекты, которые нуждаются в доработке. Ключевыми из них являются текучесть кадров и посредственный уровень лояльности работников к компании, в свою очередь, представляют угрозу для банковского учреждения. Сделан вывод, что кадровая безопасность должна быть направлена, с одной стороны, на уменьшение угроз от персонала, а с другой — на стимулирование его эффективной трудовой деятельности.

Ключевые слова: банковская безопасность, внутренние угрозы банка, экономическая безопасность, кадровая безопасность, кадровые риски, управление персоналом банка.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 1; библи.: 10.

Вступ. У сучасних соціально-економічних умовах ефективність роботи банку визначається не тільки наявністю і раціональним розміщенням фінансових ресурсів, а і якістю його персоналу. Специфіка банківської діяльності така, що немає майже жодної операції, яку міг би здійснити один фахівець. Крім того, кожне управлінське рішення впливає на підсумки діяльності всього банку. У цілому, специфіка вимагає перегляду місця і ролі персоналу в діяльності такого важливого для країни фінансового інституту, як банківська установа. Завдання розробки сучасних підходів до управління персоналом банку з метою попередження ризиків і внутрішніх загроз уданий час є досить актуальною. Потреби сучасної практики зумовлюють доцільність наукового обґрунтування і розроблення таких підхо-

дів до управління персоналом, які б не тільки підвищували ефективність використання персоналу банку, а й створювали об'єктивні умови для зменшення ризиків і витрат від неправомірної поведінки персоналу, відповідного вимогам банку та інтересів кожного конкретного працівника. Саме тому сьогодні на порядку денному — проблема попередження і зниження різного роду загроз та фінансових зловживань у банківській системі, а також постає потреба усестороннього вивчення і розроблення концептуальних засад управління персоналом в умовах ринкової конкуренції.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Попри те, що тема управління персоналом будь-якої організації, у тому числі й банку, сьогодні досить популярна і є предметом дослідження багатьох авторів, однак

проблеми управління персоналом банку як засіб попередження його внутрішніх загроз не знайшли достатнього висвітлення в науковій літературі. Серед учених, які розглядали проблемні питання забезпечення безпеки банку в контексті управління його персоналом, можна виділити таких науковців, як: О. М. Колодизев [1], В. В. Коваленко [2], О. С. Бадзим [3], А. Е. Митрофанова [4], І. Г. Чумарин [5], А. А. Джобава [6], О. П. Гузенко [7], Л. В. Кльоба [11] та ін. З огляду на зазначене вище, у сучасних умовах зростає актуальність питань підвищення ефективності системи управління персоналом банку в контексті попередження внутрішніх загроз, які можуть надходити від неправомірних дій його працівників.

Для вирішення поставленого завдання варто провести дослідження наявних методів управління персоналом у комерційному банку, на основі чого виявити актуальні проблеми цього процесу; сформувати програму конкретних заходів щодо вдосконалення чинних методів управління персоналом у банку з використанням інноваційного підходу. Отже, головною метою цієї роботи є визначення сутності та поняття управління персоналом банку в контексті попередження внутрішніх загроз, які можуть надходити від неправомірних дій працівників банківської установи.

Результати досліджень. Ключова роль банківських установ у фінансовому посередництві обумовлена історично пріоритетною роллю банків у здійсненні фінансових операцій, значними обсягами нагромаджених банківською системою активів, здатністю цих установ впливати на пропозицію грошового ринку, діяльністю банків практично в усіх сегментах фінансового ринку. Проведений аналіз досліджень стану економічної безпеки вітчизняних банків показує, що чинні системи безпеки функціонують лише в режимі захисту від загроз, а не протидії їм, і здебільшого передбачають шаблонні заходи, які не завжди дають позитивний результат. Заходи безпеки банків обмежуються діяльністю безпосередньо підрозділів безпеки без поширення функцій безпеки на інші підрозділи банків. Головним же недоліком організації систем банківської безпеки є зосередження зусиль на виявленні порушень у банківських установах, а не на їх попередженні, недотримання принципу цілеспрямованості безпеки, особливо в питаннях захисту економічних інтересів банків.

Різноманітність загроз банківській діяльності, непередбачений характер їхнього впливу на банки обумовлює формування комплексу заходів щодо захисту від них. Разом з тим непередбаченість загроз спостерігається лише щодо певних ситуацій, регіонів, окремих банків, у той час як у масовому їх прояві існують певні залежності та закономірності [1]. За таких умов виникає необхідність системного підходу до протидії таким загрозам, який би враховував вказані закономірності і формував адекватні (закономірні) дії систем банківської безпеки. Тобто діяльність банків повинна

мати режимний характер, а саме бути спеціально врегульованою стосовно формування і використання усіх видів ресурсів банку, його поведінки і поведінки персоналу, проведення банківських операцій в умовах дії несприятливих факторів [2]. Реалізація такого підходу щодо безпеки банку може бути ефективною лише за умов створення в банках комплексної системи економічної безпеки, окремою складовою якої є досліджувана нами кадрова безпека.

Практика бізнесу свідчить, що неможливо розраховувати на успіх у сучасному висококонкурентному банківському бізнесі, якщо використання передових технологій недостатньо підкріплюється увагою до управління або продовжують використовуватися переважно адміністративні, механічні принципи керівництва. Тому в даний час головну увагу потрібно приділити соціальному аспектові управління, де основні зусилля менеджменту спрямовані на людину, на формування колективу, здатного до спільної роботи, до досягнення поставлених цілей із найбільшою ефективністю, які водночас будуть створювати мінімальні ризики і загрози безпеці банку.

Управління персоналом банку — це багатогранний процес, що включає такі блоки, як формування персоналу, його використання і розвиток; мотивація результатів праці і поведінки працівників, правове забезпечення системи управління персоналом [3].

Для більшого розуміння особливостей управління персоналом у контексті попередження внутрішніх загроз банку розглянемо такі поняття, як «кадрова безпека» і «кадрові ризики».

А. Е. Митрофанова вивела єдине поняття кадрового ризику — «ситуація, яка відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які безпосередньо чи опосередковано зачіпають функціонування і розвиток організації, персоналу, суспільства в цілому і настання яких пов'язане з об'єктивно існуючою невизначеністю, обумовленою рядом причин: неефективністю системи управління персоналом; поведінкою, дією (бездіяльністю) персоналу; зовнішнім середовищем організації» [4].

Позитивний момент полягає в тому, що кадрові ризики можна розглядати як можливість. Можливість вивести банк на новий рівень за рахунок нових співробітників, їхнього трудового та інтелектуального потенціалу, що представляє матеріальну цінність для банківської установи. Негативний момент розглядається як потенційна загроза, яка може завдати неправної шкоди банку [4].

Розглядаючи поняття «кадрова безпека», варто зазначити, що найбільш чітко виділив визначення кадрової безпеки І. Г. Чумарин: «Кадрова безпека — це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [5].



При цьому науковець А. А. Джобава вважає, що кадрова безпека — це сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства [6].

Виходячи з перерахованих вище визначень, можна констатувати, що кадрова безпека — це такий стан внутрішнього середовища банківської установи, за якого всі негативні впливи з боку співробітників банку зводяться до мінімуму.

Перелік показників для оцінювання поточного рівня кадрової безпеки було сформовано й об'єднано в певні головні групи критеріїв кадрової безпеки:

- 1) показники чисельного складу персоналу і його динаміки;
- 2) показники кваліфікації та інтелектуального потенціалу;
- 3) показники ефективності використання персоналу;
- 4) показники якості мотиваційної системи [7].

Розглянемо принципи управління персоналом у контексті забезпечення кадрової безпеки на прикладі АТ «Укресімбанк». Аналіз чинної системи кадрового управління АТ «Укресімбанк» свідчить про її ефективність, адже більшість працівників задоволені роботою в банку (за даними останнього eNPS-опитування, рівень лояльності персоналу становив 62 %) [8]. Однак, незважаючи на продуманість системи, вона не є досконалою. На це вказує наявність серед основних причин нелояльності працівників таких як: розмір заробітної плати, незадоволеність системою оцінки та рейтингування співробітників тощо.

Визначено й інші проблеми в системі управління персоналом банку, серед яких відсутність просування кар'єрною сходинкою і професійного зростання, низька зацікавленість лінійних працівників на нижніх щаблях організаційної структури в розвитку банку, стресовий характер роботи, завищені нормативи праці тощо (табл.).

Таблиця

SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ «Укресімбанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Високий рівень компетенцій керівників 2. Наявність програм професійного розвитку 3. Середня заробітна плата на рівні конкурентів 4. Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці 5. Широкий соціальний пакет	1. Недостатній рівень професіоналізму персоналу 2. Неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах 3. Збільшення плинності персоналу 4. Брак кар'єрного росту 5. Стресовий характер роботи
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Поліпшення іміджу підприємства 2. Співробітництво із ЗВО 3. Інноваційні процеси в системі управління персоналом 4. Застосування практик закордонного досвіду 5. Розвиток нових видів сервісних і післяпродажних послуг 6. Розширення штату за рахунок упровадження нових послуг	1. Нестабільна економічна ситуація у країні 2. Наявність великої конкуренції за кращі кадри з іншими банками 3. Обмежені фінансові можливості 4. Низька ефективність системи мотивації персоналу 5. Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку

Однією з головних проблем чинної системи управління персоналом АТ «Укресімбанк» є недостатній рівень професіоналізму персоналу, що, передусім, викликано недостатньою кількістю та якістю навчальних програм. Незадоволеність заробітною платою часто компенсується кількістю надаваної роботи, тобто нормативами персоналу. Проте персонал, що працює понаднормово, виконуючи і перевиконуючи план, хоча й отримують високу заробітну плату, проте перебувають у постійному стресі, а переважна більшість (співробітники середньої та низької ефективності) вимушена задовольнятися низькою ставкою і посередніми або низькими бонусами, що й призводить до звільнень. Важливою проблемою підприємств банківської сфери є повільне просування кар'єрною драбиною й одноманітність праці на робочому місці. Ці фактори, у свою чергу, можуть впливати на витоки інформації, що несуть банківську чи комерційну таємницю, а це становить неабияку загрозу банківській установі [9].

Саме тому, ураховуючи дані табл., АТ «Укресімбанк» варто звернути увагу на застосування горизонтальної кадрової ротації, що передбачає зміну змісту роботи. У підрозділах банку це може бути реалізовано за допомогою:

- переміщення співробітників між бізнес-процесами підрозділу;
- конструювання нових позицій, робота на яких вимагатиме нових знань і навичок;
- залучення працівників як внутрішніх консультантів у різних галузях.

Такі ротації сприятимуть збільшенню творчого елементу в роботі, створюватимуть можливість для професійного росту, не дозволяючи співробітникам піти, і особливо не підвищуючи його, зменшать напругу і збільшать віддачу працівника. Проте горизонтальна ротація не може замінити просування кар'єрними сходами. Тому завданням системи управління персоналом банку має стати вдосконалення системи

планування кар'єри співробітників з урахуванням особливостей роботи в кожному його підрозділі.

Окрім вищезазначеного, важливим етапом у гарантуванні кадрової безпеки банку є оцінювання ефективності заходів, яке здійснюється через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрат, яких міг би зазнати банк. Таким чином, кадрова безпека передбачає встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Важливо, що процес забезпечення кадрової безпеки здійснюється як безпосередньо фахівцями підрозділу безпеки, так і опосередковано кожним працівником підприємства [10].

Іншими словами, кадрова безпека має бути направлена на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу банківської установи, а з другого — стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи. Умови для стабільного функціонування банку створюють високопрофесійні і вірні йому співробітники, боротьба за залучення та виховання яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки банку.

Реалізація запропонованого комплексу заходів з удосконалення системи управління персоналом АТ «Укрексімбанк» дозволить не тільки поліпшити чинну систему управління персоналом, а й підвищити результати роботи банку в цілому, особливо в контексті забезпечення кадрової безпеки. Адже людський капітал банку може бути легко перетворений у його інтелектуальний капітал із необмеженими можливостями для розвитку.

Висновки. Кадрова безпека є визначальною в системі фінансово-економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання, у т. ч. банківської установи. Від неї напряму залежить рівень забезпеченості всіх інших складових безпеки, зокрема фінансової та інформаційної. Управління кадровою безпекою комерційного банку охоплює, окрім певних специфічних її складників, усю сукупність процесу управління персоналом — від залучення і пошуку працівників до їхньої адаптації, створення корпоративного духу, контролю роботи, кар'єрного росту чи звільнення. Лише за умов загальної ефективної роботи всіх цих складових можливо досягти стабільності та розвитку банківської установи, адже кадри — основа будь-якої банківської установи, дієве та ефективне управління якими може стати його основною конкурентною перевагою.

Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом банківської установи має ґрунтуватися на комплексному аналізі його зовнішнього і внутрішнього середовища, аналізі чинної системи управління персоналом і його ресурсних можливостях.

Саме тому у статті запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи управління персоналом АТ «Укрексімбанк», який спрямований на її зміцнення, зниження показників плинності та зростання лояльності кадрів, що сприятиме підвищенню ефективності роботи й вмотивованості працівників, що забезпечить якісну побудову кадрової безпеки банківської установи.

Список використаної літератури

1. Колодізев О. М. Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку / О. М. Колодізев, О. М. Штаєр // Проблеми економіки. — 2020. — № 2. — С. 67—75.
2. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації / В. В. Коваленко // Вчені записки Університету «КРОК». — 2018. — № 3 (51). — С. 175—180.
3. Бадзим О. С. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу / О. С. Бадзим, С. М. Береснев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2017. — Вип. 6 (1). — С. 30—33.
4. Митрофанова А. Є. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації / А. Є. Митрофанова. — Київ : Компетентність, 2015. — 310 с.
5. Чумарин І. Г. Що таке кадрова безпека компанії? / І. Г. Чумарин // Кадри підприємства. — 2017. — № 2. — С. 46—53.
6. Джобава А. А. Особливості підбору персоналу / А. А. Джобава — Київ : Ефективна економіка, 2015. — 290 с.
7. Гузенко О. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект [Електронний ресурс] / О. П. Гузенко, Т. П. Шокало // Молодий вчений. — 2017. — № 2 (17). — С. 41—44. — Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/66.pdf>.
8. Консолідований звіт керівництва (консолідований звіт про управління) [Електронний ресурс] / Укрексімбанк. — 2019. — Режим доступу : <https://www.eximb.com/assets/files/download/a1-1-3-consolidated-fs-exim-2019-united2.pdf>.
9. Гребенюк Н. О. Фінансова безпека банків: система розпізнання загроз та усунення ризиків [Електронний ресурс] / Н. О. Гребенюк // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. — 2016. — Вип. 91. — С. 53—64. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2016_91_8.
10. Офіційний сайт АТ «Укрексімбанк» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.eximb.com>.



References

1. Kolodiziev, O. M., & Shtaiier, O. M. (2020). Formuvannia universalnoi systemy otsinky ekonomichnoi bezpeky banku [Formation of a universal system for assessing the economic security of a bank]. *Problemy ekonomiky — Problems of Economics*, 2, 67—75 [in Ukrainian].
2. Kovalenko, V. V. (2018). Ryzyky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva ta zasoby yikh neutralizatsii [Risks in the system of economic security of the enterprise and the means of their neutralization]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» — Scientific notes of the University «KROK»*, 3 (51), 175—180 [in Ukrainian].
3. Badzym, O. S., & Beresnev, S. M. (2017). Motyvatsiia profesiinoi diialnosti bankivskoho personalu [Motivation of professional activity of banking staff]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo — Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. International economic relations and the world economy*, 6 (1), 30—33 [in Ukrainian].
4. Mytrofanova, A. Ye. (2015). *Kontseptsiiia upravlinnia kadrovymy ryzykamy v roboti z personalom orhanizatsii* [The concept of personnel risk management in working with the staff of the organization]. Kyiv: Kompetentnist [in Ukrainian].
5. Chumaryn, I. H. (2017). Shcho take kadrova bezpeka kompanii? [What is the personnel security of the company?]. *Kadry pidpriemstva — Personnel of the enterprise*, 2, 46—53 [in Ukrainian].
6. Dzhobava, A. A. (2015). *Osoblyvosti pidboru personalu* [Features of personnel selection]. Kyiv: Efektyvna ekonomika [in Ukrainian].
7. Huzenko, O. P., & Shokalo, T. P. (2017). Upravlinnia personalom komertsiiinoho banku: problematychnyi ta innovatsiinyi aspekt [Personnel management of a commercial bank: problematic and innovative aspect]. *Molodyi vchenyi — Young Scientist*, 2 (17), 41—44. Retrieved from <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2017/2/66.pdf> [in Ukrainian].
8. AT «Ukreksimbank». (2019). *Konsolidovanyi zvit kerivnytstva (konsolidovanyi zvit pro upravlinnia)* [Consolidated management report (consolidated management report)]. Retrieved from <https://www.eximb.com/assets/files/download/a1-1-3-consolidated-fs-exim-2019-united2.pdf> [in Ukrainian].
9. Hrebeniuk, N. O. (2016). Finansova bezpeka bankiv: systema rozpoznavannia zahroz ta usunennia ryzykiv [Financial security of banks: system of recognition of threats and elimination of risks] / N. O. Hrebeniuk. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Ekonomichna — Visnyk of Kharkiv National University named after VN Karazin. Series: Economic*, 91, 53—64. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2016_91_8 [in Ukrainian].
10. AT «Ukreksimbank». (n. d.). Ofitsiinyi sait [Official site]. www.eximb.com. Retrieved from <https://www.eximb.com> [in Ukrainian].