

УДК 336.7

Специфіка корпоративного управління в банках

Метлушко О.В.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри банківської справи
Тернопільського національного економічного університету

У статті розкрито суть та особливості корпоративного управління в банках, досліджено його принципи. Проаналізовано взаємини і визначено коло зацікавлених сторін у системі корпоративного управління в банках. Належну увагу приділено висвітленню організаційної структури корпоративного управління в банках. Побудовано схему корпоративного управління в банку, де відображено наявні зв'язки між усіма його структурними підрозділами. Розглянуто вимоги Базельського комітету щодо побудови ефективної системи корпоративного управління. Досліджено законодавчу базу щодо корпоративного управління в банках, окреслено коло проблем, з якими зустрічаються його учасники, здійснюючи цей процес. Досліджено вплив корпоративного управління на вирішення наявних проблем у банківському секторі та його користь для усіх зацікавлених сторін.

Ключові слова: банк, акціонери, корпоративне управління, принципи корпоративного управління, загальні збори акціонерів, рада директорів, наглядова рада.

Метлушко О.В. СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ

В статье раскрыты суть и особенности корпоративного управления в банках, исследованы его принципы. Проанализированы взаимоотношения и определен круг заинтересованных сторон в системе корпоративного управления в банках. Должное внимание уделено освещению организационной структуры корпоративного управления в банках. Построена схема корпоративного управления в банке, где отражены существующие связи между всеми его структурными подразделениями. Рассмотрены требования Базельского комитета по построению эффективной системы корпоративного управления. Исследована законодательная база относительно корпоративного управления в банках, очерчен круг проблем, с которыми сталкиваются его участники, осуществляя этот процесс. Исследовано влияние корпоративного управления на решение существующих проблем в банковском секторе и его польза для всех заинтересованных сторон.

Ключевые слова: банк, акционеры, корпоративное управление, принципы корпоративного управления, общее собрание акционеров, совет директоров, наблюдательный совет.

Metlushko O.V. THE SPECIFICS OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE BANKS

The essence and peculiarity of corporate governance in banks was revealed in the article and also was studied its principles. Was analyzed the relationships and the circle of stakeholders in corporate governance in banks, admitted the impact factors on its condition. Due attention is paid to the organizational structure of corporate governance in banks. Was constructed a scheme of corporate governance that reflects the existing relationships among all its structure departments. We took to the consideration the requirements of the Basel Committee on the building of an effective system of corporate governance. We studied the legal framework according to the corporate governance in banks and identified the range of problems that the members usually face with while carrying out this process. We researched the influence of corporate governance to solve the existing problems in the banking sector and its benefits for all stakeholders.

Keywords: bank, shareholders, corporate governance, the principles of corporate governance, the general meeting of shareholders, board of directors, supervisory board.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сталий розвиток банківської системи України значною мірою залежить від рівня корпоративного управління в банках. Побудова якісної системи корпоративного управління – процес тривалий, і від його результату залежить діяльність цілої компанії. З огляду на різноманітність бізнесу, системи корпоративного управління також можуть мати різну форму, оскільки нормативно-правове регулювання тієї чи іншої сфери діяльності може напряму впливати на управління компанією [1, с. 12].

Структурне відновлення ринку банківських послуг вимагає наявності в банках цілісної системи корпоративного управління, послідовного визначення банками стратегічних цілей та завдань, урахування інтересів широкого кола зацікавлених в їхньої діяльності осіб. Формування та розвиток економічних відносин між керівництвом банку, власниками, клієнтами та трудовим колективом потребують визначення відповідних механізмів їх участі в стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності й

мають формувати відповідну систему корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість розвитку корпоративного управління в банках визначається декларованим прагненням України до розвитку економічних відносин із країнами ЄС та виходу на ринок банків з іноземним капіталом, що й зумовлює підвищення уваги науковців до цієї проблеми. Дослідженням питання корпоративного управління приділяли увагу Білашенко О.С. [2], Гаврилюк Т.Д. [3], Денис О.Б. [4], Дєєва Н.Е. [5], Костюк А.Н. [6; 7], Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. [8], Мещеряков А.А. [9], Міщенко С.В. [10], Обельницька Х.В. [11], Самолюк О.В. [12], Чуб О.О. [13] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вчені та фахівці по-різному підходять до визначення самого поняття корпоративного управління, розкриття його змісту, ролі і значення в ринкових умовах. Одні дослідники, розглядаючи зміст корпоративного управління, найчастіше роблять акцент на окремих найбільш характерних рисах, властивих тій чи іншій моделі корпоративного управління. Інші – пов'язують поняття корпоративного управління із застосуванням його лише в акціонерних структурах, де чітко простежується поділ інтересів власників і функцій менеджменту. Й хоча у цій сфері останнім часом спостерігаються суттєві зрушення, проте питання створення цілісної системи корпоративного управління в банку потребує подальшого змістовного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – дослідити особливості корпоративного управління в банку та його наявний рівень, окреслити перспективи його розвитку.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління в банку. Предмет дослідження – особливості формування і розвитку економічних відносин між керівництвом банку, власниками, клієнтами і трудовим колективом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративне управління як сукупність взаємовідносин між органами управління банком (загальними зборами акціонерів банку, спостережною радою банку і правлінням банку), органами контролю банку (ревізійною комісією банку та службою внутрішнього аудиту банку), а також зовнішніми аудиторами й усіма заінтересованими особами у сфері управління банком та моніторингу його діяльності для досягнення визначених цілей і завдань, забезпечення надійності і підви-

щення вартості банку [13, с. 26] передбачає створення відповідних ефективних правових, регуляторних та інституційних основ. Однак ідеологія законодавчих та нормативних актів, які регулюють питання корпоративного управління в банках, нині базується, головним чином, на підходах докризового періоду.

Вітчизняна модель корпоративного управління, що склалася під впливом національних, історичних, політичних, економічних й культурних традицій, характеризується низкою особливостей із наявністю компонентів усіх традиційних моделей, а саме: відносною розпиленістю власності (але відсутністю ліквідного фондового ринку, низьким рівнем розкриття інформації й слабкими інституційними інвесторами); стійкою тенденцією до концентрації власності й контролю (але за відсутності відповідального ефективного власника, уваги до дрібних акціонерів, адекватного фінансування та ефективного моніторингу); елементами перехресних володінь і формуванням складних корпоративних структур різного типу (але за відсутності тягіння до будь-якого типу). Така розмитість і недієздатність механізмів діючої моделі функціонування акціонерних товариств є наслідком суперечностей чинного законодавства, що регулює корпоративні відносини та створює «кризу довіри» вітчизняних й іноземних інвесторів, а також не сприяє залученню міжнародних фінансових ресурсів на вітчизняні фондові ринки [12].

Як свідчить світовий досвід, відсутність єдиних регуляторних підходів до корпоративного управління в банках породжує конфлікт інтересів. Натомість налагоджена система корпоративних відносин допомагає не лише долати наслідки криз, а й мінімізувати їх вплив. Основними цілями Проекту «Корпоративне управління в банківському секторі України», який було реалізовано протягом 2004–2007 рр., були: покращення наявної практики корпоративного управління в українських банках; її використання під час здійснення кредитної оцінки корпоративних клієнтів; посилення ролі неурядових організацій у банківському секторі; сприяння діалогу між державним та приватним секторами щодо банківських реформ [5, с. 107].

В Україні корпоративне управління та банківська система тривалий час розвивалися самостійно, паралельними шляхами. Проте, як це не парадоксально, після фінансової кризи 2008 р. ситуація змінилася на краще. У нашій країні, як і в світі, тепер є розуміння

того, що корпоративне управління – це не лише набір певних процедур, а й важливий інструмент управління ризиками. До речі, такий підхід уже знайшов своє відображення у низці нормативних документів Європейського Союзу, зокрема Базельського комітету.

У своїй діяльності банки сумлінно дотримуються положень вітчизняного законодавства у сфері корпоративного управління та наслідують кращі світові практики, керуючись документами та рекомендаціями провідних вітчизняних і міжнародних установ:

- методичними рекомендаціями Національного банку України щодо вдосконалення корпоративного управління в банках;

- принципами корпоративного управління Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР);

- рекомендаціями Базельського комітету з питань банківського нагляду щодо вдосконалення корпоративного управління в банківських установах;

- принципами корпоративного управління Організації з економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР).

Дотримуючись стандартів корпоративного управління, банки забезпечують:

- своєчасне розкриття повної та достовірної інформації про діяльність, у тому числі шляхом формування звітності відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) про фінансовий стан, економічні показники, структуру власності та управління, що дає можливість для прийняття обґрунтованих рішень зацікавленими сторонами;

- відповідальність наглядової ради перед акціонерами, вищого менеджменту – перед наглядовою радою, власників істотних пакетів акцій – перед міноритарними акціонерами, банку – перед клієнтами та працівниками, усіх зацікавлених сторін банку – перед суспільством у цілому;

- захист прав та економічних інтересів зовнішніх інвесторів, акціонерів, клієнтів, інших зацікавлених сторін.

Таблиця 1

Принципи корпоративного управління в банку

Назва принципу	Характеристика принципу
Гарантування прав акціонерів (принцип справедливості)	Банк гарантує всім акціонерам реалізацію їхніх прав в обсягах, що передбачені законодавством України (полягає у дотриманні прав акціонерів й однаковому ставленні до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів)
Соціальна відповідальність	Стосується участі в управлінні фінансовою установою зацікавлених осіб для збільшення суспільного багатства, створення робочих місць і забезпечення фінансової стійкості банківського сектору
Цілісність	У своїй діяльності банк ураховує інтереси та сприяє попередженню конфліктів між зацікавленими сторонами: акціонерами, керівництвом, інвесторами, персоналом та клієнтами банку, а також упроваджує діалог та відкриту дискусію між правлінням та спостережною радою банку
Ефективне управління (принцип підзвітності)	Наголошує на обов'язку ради директорів забезпечувати стратегічне управління бізнесом, контролювати роботу менеджерів та звітувати перед акціонерами. Керуючись нормами етики, банк приймає виважені рішення, що засновані на професійній та добросовісній діяльності органів управління. Спостережна рада забезпечує контроль над діяльністю правління, яке відповідає за виконання поточних операцій. Спостережна рада не втручається в операційну діяльність. Здійснення спостережною радою стратегічного управління діяльністю банку, забезпечення ефективності контролю з її боку над діяльністю правління, а також підзвітність членів спостережної ради акціонерам банку
Прозорість	Банк забезпечує своєчасне й точне розкриття інформації з усіх суттєвих питань, включаючи фінансові показники діяльності, структуру власності та управління. Банк надає інформацію щодо істотних подій, які відбуваються в період між регулярними звітами. Під час розкриття інформації для акціонерів банк дотримується принципу одночасного інформування всіх акціонерів
Фінансова дисципліна	Фінансові звіти банку складаються відповідно до українських та міжнародних стандартів фінансової звітності та повністю і своєчасно перевіряються незалежними професійними аудиторами. Банк публікує річну, піврічну та квартальну звітність

Найвпливовішим серед регулятивних органів міжнародного рівня є Базельський комітет із банківського нагляду. Він розробив спеціальний документ «Удосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях» на основі принципів ОЕСР, в якому з урахуванням специфіки банківської діяльності конкретизовано принципи корпоративного управління. Зокрема, у цьому документі визначено, що корпоративне управління в банках – це керівництво їх діяльністю, яке здійснюється радами директорів і менеджерами вищої ланки та визначає методи, за допомогою яких банки встановлюють цілі свого бізнесу, до яких належить і створення вартості для власників банків; здійснюють щоденні фінансові операції; враховують у своїй роботі позиції зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регулювальних органів і держави); здійснюють корпоративні дії відповідно до правил забезпечення надійності банківського бізнесу і вимог нормативно-правових актів; захищають інтереси вкладників.

Корпоративне управління включає принципи, які впливають на те, як банк:

- визначає корпоративні цілі;
- здійснює повсякденну діяльність;
- виконує зобов'язання щодо підзвітності своїм акціонерам;
- проводить корпоративну діяльність та поведінку відповідно до очікувань того, що

банк працює ефективно та безпечно, відповідно до чинного законодавства України;

– захищає інтереси своїх вкладників (табл. 1).

Вони є обов'язковими для акціонерів, посадових осіб та інших працівників банку. Принципи, викладені в Кодексі, запроваджуються шляхом викладення відповідних положень у статуті банку та його внутрішніх положеннях.

Система корпоративного управління банку включає:

- загальні збори акціонерів, які є найвищим органом управління та дають можливість акціонерам реалізувати їхні права;
- спостережну раду, яка забезпечує захист прав акціонерів, контролює і регулює діяльність правління;
- правління – виконавчий орган управління, який здійснює операційну діяльність за основними напрямками розвитку банку, затвердженими загальними зборами акціонерів;
- ревізійну комісію, яка контролює фінансово-господарську діяльність банку та надає свої звіти загальним зборам акціонерів та/або спостережній раді (рис. 1).

Організаційна структура банку включає всі необхідні форми контролю для побудови ефективного та налагодженого механізму: з боку акціонерів, спостережної ради, правління, незалежної ревізійної комісії, департаменту управління ризиками, управління внутрішнього аудиту і вертикального контролю за

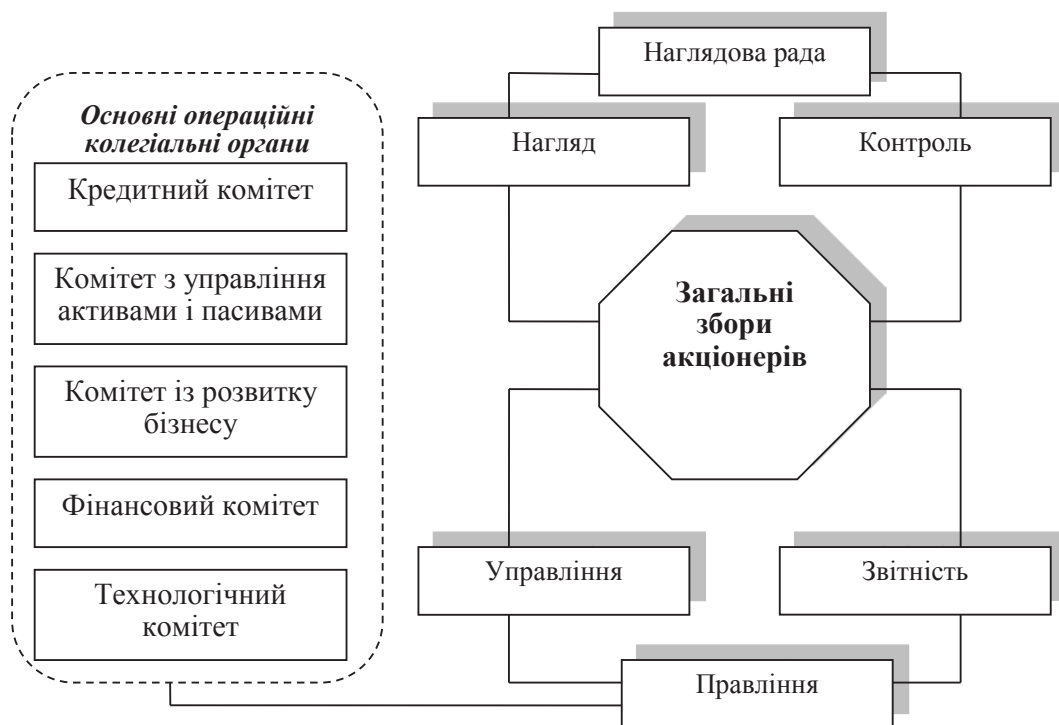


Рис. 1. Організаційна структура корпоративного управління в банку [14, с. 85]

різними напрямками діяльності банку. Розподіл повноважень, компетенції та підпорядкованості органів управління, а також принципи їхньої взаємодії закріплені у статуті банку та положеннях про органи управління. Для забезпечення належного балансу повноважень та підпорядкованості у банку створено дворівневу систему управління із розподілом контрольної та управлінської функцій між різними органами – спостережною радою і правлінням. Члени спостережної ради не можуть займати посади у правлінні, а члени правління не входять до спостережної ради. Окремим органом аудиту є ревізійна комісія, члени якої є незалежними щодо всіх органів банку.

Корпоративне управління визначає, як акціонери банку здійснюють контроль над діяльністю керівництва банку, а також яку відповідальність несуть керівники банку перед акціонерами банку за результати його діяльності.

Взаємини і коло зацікавлених сторін у системі корпоративного управління комерційними банками дещо складніші і ширші, ніж у нефінансових організаціях. Систему корпоративного управління в комерційному банку схематично можна подати так (рис. 2).

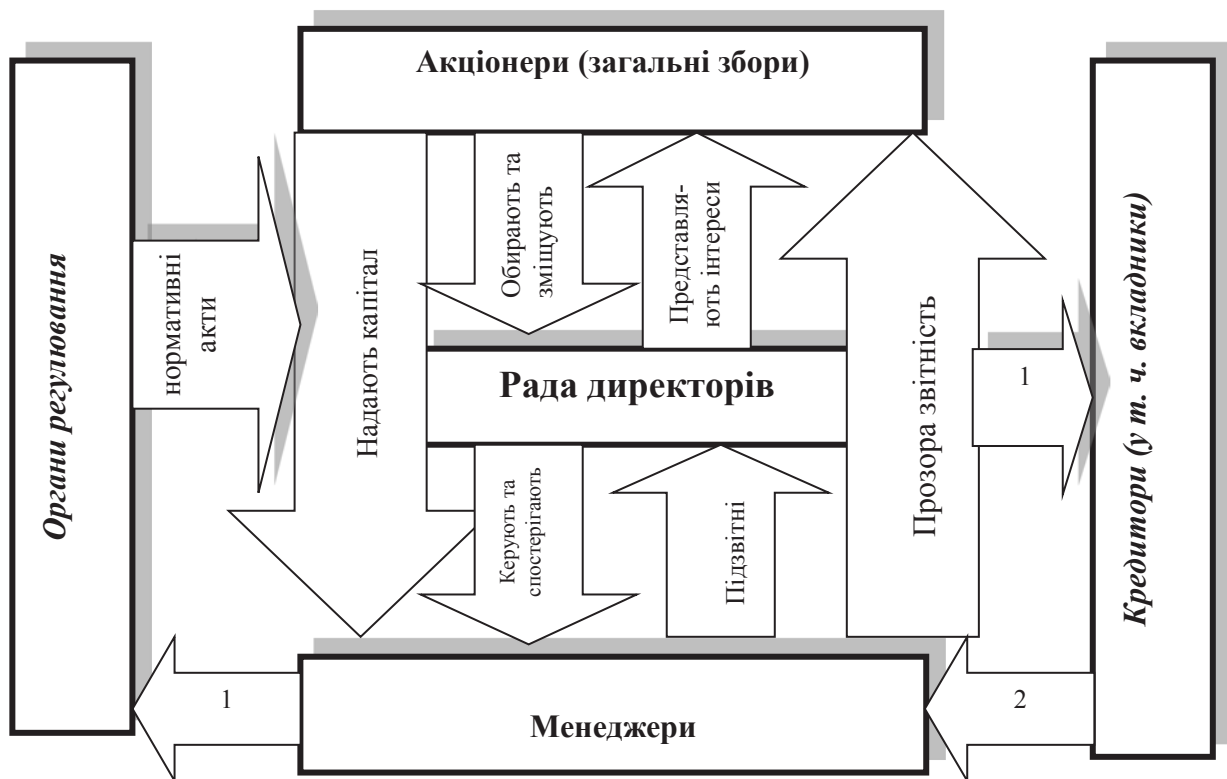
Мещеряков А.А. зазначає, що, створюючи ефективну систему корпоративного

управління, банки зіштовхуються з необхідністю вирішувати безліч специфічних питань поряд із тими, з якими мають справу всі акціонерні товариства.

По-перше, відносини між власниками і менеджерами в банківському бізнесі набагато складніші, ніж у промисловості або торгівлі. Це пояснюється серйозністю інформаційної асиметрії, тобто нерівномірністю розподілу інформації між різними учасниками ринкових відносин унаслідок жорсткого регулювання з боку наглядових органів, великою питомою вагою державного капіталу в банківських системах багатьох країн, інститутом банківської таємниці.

По-друге, для виконання функції фінансового посередництва банкам досить відносно низької порівняно з нефінансовими компаніями частки власного капіталу у структурі пасивів [9, с. 260].

У результаті банківська діяльність створює для корпоративного управління проблему, пов'язану з тим, що на перший план у банківському бізнесі виходить управління ризиками: воно стає найважливішим елементом системи внутрішнього контролю в банках. Базельський комітет із банківського нагляду виділяє 12 категорій банківського ризику: системний, стратегічний, кредитний, ризик країни, рин-



1 – прозора звітність; 2 – надання кредитів

Рис. 2. Схема корпоративного управління в комерційному банку [14, с. 86]

ковий, процентний, ризик ліквідності, валютний, операційний, правовий, ризик репутації. Неefективне управління ризиками полягає в їхній підвищеній концентрації в розрахунку на одного позичальника, надмірному кредитуванні афілійованих осіб, недостатньому контролю над діяльністю співробітників [1].

З іншого боку, оцінюючи платоспроможність позичальника, який бажає одержати позику, необхідно враховувати не лише його фінансові показники, але й рівень його корпоративного управління. Якщо банк не в змозі забезпечити дотримання належних принципів у рамках своєї структури, він не зможе правильно визначити й імовірність того, що через порушення цих принципів позичальником – юридичною особою виданий йому кредит виявиться неповернутим. Отже, кредитний ризик збільшується. Ріст операційного ризику в банку зі слабким корпоративним управлінням пов'язаний із відсутністю або незадовільним функціонуванням системи внутрішнього контролю, комітету ради директорів з аудиту, служби внутрішнього аудиту. Нарешті, репутація фінансової установи сильно залежить від репутації тих осіб, які користуються його послугами. Щоб не мати справи з компаніями із сумнівною репутацією, банк повинен приділяти значну увагу стану корпоративного управління своїх контрагентів. Звичайно, не можна очікувати подібного відношення від банку, який не вважає за необхідне поліпшувати власну систему корпоративного управління, тому інвестор підвищує оцінку репутаційного ризику.

Відповідно до документів Базельського комітету, ефективна система корпоративного управління в сучасному конкурентоспроможному банку базується на основі [15]:

- цінностей корпоративної культури, зафіксованих у кодексі корпоративної поведінки й інших стандартах ділової етики, а також системи, що забезпечує прихильність до цих цінностей на практиці;
- ясно сформульованої стратегії розвитку, відповідно до якої оцінюються результати роботи всього банку й окремих осіб;
- чіткого розподілу прав, у тому числі визначеної ієрархії прав у сфері прийняття рішень і обов'язків;
- ефективного механізму взаємодії і співробітництва між радою директорів, топ-менеджментом і аудиторами;
- надійної системи внутрішнього контролю;
- постійного моніторингу ризиків у визначених напрямках банківського бізнесу, що харак-

теризуються високою ймовірністю виникнення конфліктів інтересів;

- сукупності фінансових і кар'єрних стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів та інших співробітників;
- системи інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби організації і необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості банку.

Для банківського бізнесу надзвичайно важливо, щоб структури корпоративного управління функціонували на основі принципу стримань і противаг [7, с. 216]. Система взаємних обмежень включає контроль на рівнях:

- а) ради директорів;
- б) спеціально уповноважених осіб, які не мають відношення до керівництва щоденними операціями;
- в) підрозділів, що несуть пряму відповідальність за різні сфери діяльності банку;
- г) служби управління ризиками і внутрішнім аудитом, що функціонують незалежно від бізнес-напрямків і бізнес-одиниць банку.

Відповідно до розпоряджень Базельського комітету, банки повинні приділяти особливу увагу процесу взаємодії ради директорів із внутрішніми і зовнішніми аудиторами. Відносини між ними необхідно будувати на основі визнання усіма директорами важливої ролі аудиту в системі корпоративного управління. Рада директорів зобов'язана використовувати дані, надані внутрішніми і зовнішніми аудиторами, для перевірки інформації, отриманої від топ-менеджерів. Співробітництво ради директорів з аудиторами здійснюється насамперед через комітет ради директорів з аудиту.

В Україні основні напрями та принципи корпоративного управління в банках сформовано Національним банком України у 2007 р. у «Методичних рекомендаціях щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України», в яких ураховано міжнародний досвід та загальне національне законодавство.

Ці методичні рекомендації висвітлюють такі питання корпоративного управління у банках, як:

- роль акціонерів у захисті вкладників та інших зацікавлених осіб;
- професійна поведінка і чесність працівників банку;
- розподіл повноважень, компетенції та відповідальності між акціонерами, спостережною радою і правлінням;
- стратегія розвитку банку і контроль її реалізації (включаючи розвиток системи ефек-

тивного планування, ризик-менеджменту та систем внутрішнього контролю);

– розкриття інформації та прозорість [3].

Принципи враховують положення Принципів корпоративного управління України, затверджених рішенням НКЦПФР від 11 грудня 2003 р. № 571, Принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD Principles of Corporate Governance) та інших документів, в яких викладено найкращі міжнародні стандарти корпоративного управління.

З 10 січня 2015 р. набув чинності Закон «Про внесення змін до Закону України «Про банки і банківську діяльність» щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках» від 04.07.2014 № 1587-VII. На виконання вимог Закону постановою Правління НБУ від 14.01.2015 № 10 було внесено зміни до Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, Положення про порядок подання відомостей про структуру власності, а Постановою від 17.01.2015 № 32 – зміни до Положення про застосування НБУ заходів впливу за порушення банківського законодавства (Постанова № 346). Головні перетворення стосувалися правового статусу органів управління банків, вимог до професійної придатності та ділової репутації керівників банків, а також питань управління ризиками та внутрішнього контролю в банках.

Ключовим принципом розподілу функцій між органами управління банку визначено принцип забезпечення ефективної системи внутрішнього контролю. Основним органом у системі внутрішнього контролю визначено раду банку («наглядова рада», згідно з попе-

редньою редакцією законодавства), якій підзвітні підрозділи внутрішнього аудиту та підрозділу з управління ризиками. При цьому обидві структури повинні бути відокремлені одна від одної [4].

Висновки з цього дослідження. На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

– особливість корпоративного управління в банках визначається специфікою їх діяльності як учасників фінансового сектору;

– вибудовуючи модель корпоративного управління у вітчизняних банках, взяли за основу принципи впливових міжнародних організацій та використали передову європейську практику;

– проблеми розвитку корпоративного управління в банках пов'язані з кризою ліквідності, непрозорістю процедур рефінансування банків та зниженням довіри до банківської системи;

– процес корпоративного управління використовують для спрямування та управління діяльністю банку з метою забезпечення її безпечності та надійності. Корпоративне управління зосереджується на створенні системи важелів і противаг, що забезпечують узгодження інтересів керівництва банку, акціонерів банку, клієнтів та інших заінтересованих осіб;

– корпоративне управління в банках України в останні роки переживає новий етап розвитку, який спрямований на усунення прогалин щодо забезпечення прозорості управління та власності.

Подальші наші дослідження стосуватимуться напрямів розвитку та вдосконалення корпоративного управління в банках України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бездітний В. Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами / В. Бездітний // Юридична газета. – 2013. – № 49. – С. 12–13.
2. Білашенко О.С. Концепції та моделі корпоративного управління в банках країн, що розвиваються / О.С. Білашенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/prrbsu/2010_30/10_30_43.pdf.
3. Гаврилюк Т. Корпоративне управління в банках: що нового? / Т. Гаврилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682.
4. Денис О.Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / О.Б. Денис // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 1(12). – С. 50–55.
5. Дєєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення / Н.Е. Дєєва // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 1. – С. 107–114.
6. Костюк А.Н. Корпоративное управление. Менеджмент для магистров: [учеб. пособ.] / А.Н. Костюк; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Епифанова, д-ра экон. наук, проф. С.Н. Козьменко. – Сумы: Университетская книга, 2003. – С. 212–236.
7. Костюк А.Н. Корпоративное управление в банке: [монография] / А.Н. Костюк. – Сумы: ГВУЗ «УАБД НБУ», 2008. – 332 с.

8. Корпоративне управління: теорія та практика: [підручник] / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
9. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку: [навч. посіб.] / А.А. Мещеряков. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 607 с.
10. Міщенко С. Визначення основних факторів розвитку та ефективності функціонування фінансового сектору України / С. Міщенко // Банківська справа. – 2008. – № 4(82). – С. 31–47.
11. Обельницька Х.В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні / Х.В. Обельницька // Економічний аналіз. – 2014. – № 3. – С. 93–100.
12. Самолюк О.В. Розвиток корпоративного управління в банках України / О.В. Самолюк // Стратегічні орієнтири [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=741>.
13. Чуб О.О. Корпоративне управління в банку в контексті глобалізації / О.О. Чуб // Економіка і організація управління. – 2012. – № 2. – С. 26–34.
14. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: [колективна монографія] / К.Н., Абдулаев [та ін.]; за ред. К.С. Шапошникова [та ін.]. – Херсон: Гельветика, 2015. – 536 с.
15. Базові принципи ефективного нагляду за банківською діяльністю / Базельський комітет із питань Банківського нагляду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf>.