

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

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Жердецька Л.В.
“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління діяльністю банків на фінансовому ринку
на тему «Корпоративне управління у сучасному банку України»

Виконавець

Студент 6 курсу 62 групи факультету
фінансів та банківської справи
Бойченко Костянтин Анатолійович

/підпис/

Науковий керівник
д.е.н., професор
Кузнецова Людмила Вікторівна

/підпис/

Одеса 2019

АНОТАЦІЯ

Бойченка Костянтина Анатолійовича,
«Корпоративне управління у сучасному банку України»,
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» за магістерською
програмою «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2019 рік

У роботі розглядаються науково-методичні основи організації та вплив міжнародних стандартів на формування системи корпоративного управління в банках України; проведено аналіз законодавчої бази щодо корпоративного управління в банках. Визначено основні етапи розвитку корпоративного управління в банках України. Проведено кластерний аналіз банківської системи у розрізі виділення бізнес-моделей. Розглянуто корпоративну соціальну відповідальність та корпоративну культуру, а також запропоновано рекомендації щодо їх покращення стану в банках. Складено рейтинг корпоративного управління банківських установ.

Ключові слова: банк, корпоративне управління, моделі корпоративного управління, наглядова рада, стейкхолдери, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративна культура, кодекс, рейтинг.

ANNOTATION

Boichenko Kostiantyn,
Corporate Governance in the Modern Bank of Ukraine,
qualification work for the Master's degree in Finance, Banking and Insurance in
the Master's Program in Financial Markets Management,
Odessa National Economic University
Odessa, 2019

The article deals with the scientific and methodological foundations of the organization and the influence of international standards on the formation of corporate governance system in banks of Ukraine; the analysis of the legal framework on corporate governance in banks was carried out. The main stages of development of corporate governance in banks of Ukraine are determined. The cluster analysis of the banking system in the context of the allocation of business models is carried out. Corporate Social Responsibility and Corporate Culture are reviewed, as well as recommendations on how to improve their position in banks. The rating of corporate governance of banking institutions is compiled.

Key words: bank, corporate governance, models of corporate governance, supervisory board, stakeholders, corporate social responsibility, corporate culture, code, rating.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ.....	8
1.1.Науково-методичні основи організації корпоративного управління.....	8
1.2.Вплив міжнародних стандартів на корпоративне управління в Україні.....	18
1.3.Аналіз законодавчої бази щодо організації системи корпоративного управління в Україні.....	26
Висновки до першого розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ПРОЦЕСІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ.....	34
2.1.Етапи розвитку корпоративного управління в банках України.....	34
2.2.Вплив корпоративного управління на формування бізнес-моделей банків.....	45
2.3.Ризики, що генеруються суб'єктами корпоративного управління.....	52
Висновки до другого розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА РЕЙТИНГ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ.....	62
3.1. Корпоративна соціальна відповідальність банків у банківській системі України.....	62
3.2. Корпоративна культура та корпоративні цінності банків у банківській системі України.....	72
3.3. Складання рейтингу корпоративного управління банків України.....	80
Висновки до третього розділу.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема корпоративного управління в Україні мала місце на кожному етапі розвитку банківської системи нашої держави, але постійно ніби відкладалась та не було основною на порядку денному. Власникам банків взагалі дана тема довгий час не була цікава, так як ефективна система корпоративного управління не дозволила б їм у повній мірі користуватися своїм положенням заради власної вигоди. До того ж 1990-ті особливо характеризувались існуванням ‘кишенькових’ банків, які більшою мірою задовольняли інтереси промислової групи, до якої вони входили.

Про тему корпоративного управління в Україні заговорили в період піднесення економіки та розвитку кредитування. Українські банки, бажаючи отримати додаткові кошти заради збільшення обсягів кредитування, змушені були виходити на зовнішній ринок з метою залучання необхідних ресурсів в борг, але іноземні інвестори не хотіли вкладати гроші абикуди, тому постало питання розкриття інформації та прозорості роботи банків в Україні, з чим банківські постанови поступово почали справлятися.

Але, як показала криза 2008 року, розкриття інформації не було єдиним важливим фактором в системі корпоративного управління. Банки, жадаючи отримати більший прибуток, брали на себе надмірний кредитний ризик, активно кредитували у валюті, не задумуючись про валютний ризик. А власники банків продовжували використовувати їх для своїх цілей.

З боку держави все ж таки були активні дії щодо врегулювання системи корпоративного управління в банках. Були внесені зміни до Закону України «Про банки і банківську діяльність» в розрізі корпоративного управління. Зазнали поправок Методичні рекомендації щодо корпоративного управління Національного банку України.

І от настав 2014 рік, який ознаменувався політичною кризою, яка перейшла в економічну та банківську. Відбувся різкий стрибок курсу валют. Збільшувалась кількість проблемних банків. Національний банк активно взявся

за чистку банківської системи, в результаті чого було виведено більше половини банків. Саме в цей момент різко постало питання ефективності корпоративного управління, адже більшість банків, які вивелись та які продовжили діяти, мали саме тут проблеми.

Викликало питання прозорості діяльності, роботи банків з пов'язаними особами, ефективного існування такого елементу корпоративного управління як наглядова рада. Яка, замість того, щоб стати опорою банку в даному питанні, не дозволяти банківській установі приймати надмірні ризики, забезпечувати контроль за діяльністю всередині банку, більшою мірою виконувала те, що бажав власник банку або вищий керівний менеджмент.

На цьому підґрунті Національним банком України були вирішено серйозно зайнятись проблемою корпоративного управління в банківській системі. Було випущено Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України від 3.12. 2018р. № 814. Почала діяти Постанова Національного банку України №64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» від 11.06.2018 р. Власне у банківській системі запустилась реформа корпоративного управління.

Зросла роль наглядових рад з обов'язковою умовою присутності у складі ради більше ніж двох незалежних директорів. Банки змушені виконувати вимоги Постанови 64, яка визначає роль внутрішніх суб'єктів корпоративного управління при організації системи управління ризиками. Банківські установи почали активно розміщувати на своїх сайтах необхідну інформацію, яка розкриває діяльності даного банку (статут, структура власності, положення про наглядову раду та збори акціонерів тощо). Тільки от не всі банки, у яких один власник, готові повністю прийняти дані вимоги, адже збільшення ролі наглядової ради може не дозволити задоволенню інтересів зацікавлених осіб.

Тобто на сьогоднішній день вирішення питання корпоративного управління в банківських установах України є ключовим.

Питанням створення якісного та ефективного корпоративного управління присвячено праці зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких необхідно виділити: А. Берлі, Б. Блека, А. В. Вернікова, Р. Вішни, А. Демба, О. Б. Денис, В. М. Доброва, Л. В. Кузнєцову, Т. Г. Долгопятову, Р. М. Ентова, В. А. Євтушевського, І. В. Івашковську, М. Дженсена, Р. І. Капелюшнікова, Дж. Капріо, В. В. Коваленко, О. М. Костюка, Р. Коуза.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз стану та тенденцій подальшого розвитку корпоративного управління в банках України, а також розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення.

Завдання кваліфікаційної роботи. Основними завданнями даної роботи будуть наступні:

- дослідження науково-методичних основ організації корпоративного управління;
- аналіз впливу міжнародних стандартів на корпоративного управління в Україні;
- визначення основних етапів розвитку корпоративного управління в Україні;
- аналіз впливу корпоративного управління на формування бізнес-моделей банків;
- виявлення основних ризиків, що генеруються суб'єктами корпоративного управління;
- аналіз корпоративної соціальної відповідальності банків;
- дослідження корпоративної культури та корпоративних цінностей банків;
- визначення рейтингу корпоративного управління банків України.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси корпоративного управління в сучасних банках України.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та прикладні аспекти корпоративного управління українських банків.

У процесі дослідження використано такі **методи дослідження**, як: У роботі відповідно до поставлених завдань використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методи абстрагування, індукції, дедукції, узагальнення, аналізу, синтезу; методи статистичного аналізу, графічний.

Інформаційною базою дослідження є рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, законодавчі та нормативно-правові акти України та зарубіжних країн, що регулюють корпоративне управління в банку, а також джерела статистичної інформації: звіти та аналітичні форми Національного банку України, публічна фінансова звітність банків, офіційні бази даних Світового банку, Банка міжнародних розрахунків; наукові публікації з питань корпоративного управління в банку, ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано статтю на тему «Особливості сучасного корпоративного управління у світовій практиці та в банках України» в збірнику наукових праць студентів кредитно-економічного факультету ОНЕУ за 2018 рік; тези «Інновації як фактор конкурентоспроможності банків в умовах цифрової економіки» в матеріалах II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Реформування системи корпоративного управління в Україні» у 2019 році.

ВИСНОВКИ

Головним завданням даної кваліфікаційної роботи було дослідження важливості впровадження системи корпоративного управління та окремих його елементів.

Поняття 'корпоративного управління' як системи відображає наступне визначення – комплекс відносин (взаємовідносин) усіх зацікавлених осіб.

Велику роль в корпоративному управлінні приділяють механізмам. Механізми власне покликані реалізувати цілі (наприклад, економічна ефективність, узгодження інтересів зацікавлених осіб), які визначені в рамках самої системи.

До основних особливостей корпоративного управління банківських установ, серед яких вирізняються наступні:

1. Посилене державне регулювання. В стабільності банківського сектору зацікавлені органи державного регулювання, адже неправильне регулювання банків може призвести до значних наслідків не тільки в рамках самої банківської установи, а й загалом економіки.

2. Зв'язок корпоративного управління з управлінням ризиками. Банківська діяльність проводиться за рахунок коштів вкладників. При цьому банки є схильними до збільшення ризиків. Так активи банківських установ можуть бути ризикованими та неліквідними, в результаті чого значні втрати можуть якраз таки вкладники банків.

3. Більша інформаційна непрозорість банків порівняно із нефінансовими компаніями. Дана ситуація пов'язана, в першу чергу, із технологією банківських операцій. Банківська звітність ускладнена для оцінки якості активів і ризиків та є свідомо непрозорою для інвесторів.

4. Регулюючі органи як основні учасники корпоративного управління. Головною метою державного регулювання банківської діяльності є акцент на стабільності банківської системи, захисті інтересів вкладників та кредиторів.

5. Узгодження конфлікту інтересів. Для забезпечення ефективної системи корпоративного управління банком його керівники повинні уникати конфлікти інтересів, підпорядковувати свої власні інтереси інтересам банку і попереджати зловживання в банківській справі.

Українська модель корпоративного управління є комбінованим варіантом англо-американської та німецької моделей та характеризується дворівневою системою органів управління.

Законодавча база сформувалась в першу чергу під впливом Принципів ОЕСР та стандартів Базельського комітету. Варто приділити увагу Методичним рекомендаціям щодо організації корпоративного управління в банках України від 3.12. 2018р. № 814. Даний нормативний документ покликаний узагальнити вимоги та стати основним джерелом для банків при впровадженні стандартів корпоративного управління.

Основним суб'єктом внутрішньої системи корпоративного управління стала наглядова рада, на яку власне і покладено забезпечення стандартів корпоративного управління всередині банку.

Загалом історія корпоративного управління в Україні має декілька етапів:

Перший етап – 1991-1998 рр. Банки створювались за рахунок коштів власників промислових груп, до яких також перейшло колишнє майно держави, та які переносили принципи свого управління, більшою мірою непрозорі та з метою задоволення потреб групи, на щойностворені банки. Відсутні причини впровадження стандартів корпоративного управління.

Другий етап – 1999–2004 рр. Основними стейкхолдерами продовжують залишатись власники промислових груп, які не бачили стимулів впровадження принципів корпоративного управління. Але з'явилися вимоги регулюючих органів, що змушувало банки все ж таки виконувати певні стандарти корпоративного управління.

Третій етап – 2005 – вересень 2008 рр. Процеси активного входу іноземних інвесторів в банківську систему України, які вимагали більш прозорого ринку та принесли власну корпоративну культуру, що стало першим

значним поштовхом до впровадження стандартів корпоративного управління та його розвитку загалом.

Четвертий етап – жовтень 2008 р. – 2014 р. Криза в банківському секторі гостро поставила питання функціонування системи корпоративного управління в банках України. Банки посилювали контроль за ризиками, з якими вони особливо зіткнулись під час кризи. Значно виросли вимоги з боку державних органів.

П'ятий етап: 2014 рік – теперішній час. Розгортання політичної кризи, що зрештою призвело до банківської. Важливим напрямком у роботі Національного банку України останнього часу є реформа корпоративного управління в банківській системі. У першу чергу це закладено в Методичних рекомендаціях щодо організації корпоративного управління в банках України від 3.12. 2018р. № 814 та впровадження Постанови НБУ №64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» від 11.06.2018 р.

Внутрішня система корпоративного управління, а саме вибір принципів, напрямків діяльності, корпоративних цінностей, має значний на формування бізнес-моделі. Дослідження щодо виявлення бізнес-моделей в банківській системі України проводилось за допомогою кластерного аналізу, в результаті чого було виділено 4 основні моделі банків: традиційна, інвестиційна, роздрібна та корпоративна. Найбільше представників відносяться до традиційної моделі.

Важливим елементом в структурі корпоративного управління є робота банку з ризиками. Основним нормативним документом у даному випадку виступає Постанова НБУ 64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах».

Проаналізувавши в межах можливої інформації роботу банків, можна дійти до висновку, що банківські установи дійсно активно почали діяльність з мінімізації ризиків. Причому не тільки в рамках Постанови №64. Так, наприклад, банки самі ж собі встановлюють більш жорсткі ліміти, ніж того

вимагає регулятор. Тобто впровадження стандартів корпоративного управління позитивно подіяло на мінімізацію потенційних і наявних ризиків банків.

Подальшим дослідженням став аналіз важливого елемента корпоративного управління – корпоративної соціальної відповідальності, яка являє собою відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (продукти, послуги, процеси) на суспільство, власних працівників і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку.

У банківському секторі соціальна відповідальність найбільше набула популярності в своїй реалізації через благодійність та спонсорство.

Обравши перелік показників соціальної відповідальності для окремих банків, дійшли до висновку, що найбільший прояв вибраних елементів корпоративної соціальної відповідальності присутній у ПАТ «Креді Агріколь Банк» та ПАТ «Приватбанк». Особливо не тішать показники банків з українським капіталом, де найбільше про корпоративну соціальну відповідальність дбають у ПАТ «Банк Восток» з показником 5,5 балів, у порівнянні у ПАТ «Креді Агріколь Банк» даний показник становить 10,5 балів.

Соціальна відповідальність може являти собою позицію та силу банку в даний момент. Банк з кращими показниками діяльності буде не проти направити частину коштів на реалізацію різних соціальних проектів чи забезпечення своїх працівників додатковими преміями. У той же час банк, в якого справи ідуть не найкращим чином, або який не є лідером на ринку, реалізуватиме соціальну відповідальність скоріш за все через благодійність.

Оцінюючи корпоративну культуру та головний в рамках цього документ банку – кодекс етики, можна дійти висновку, що обрані банківські установи намагаються максимально створити власну культуру, яка б забезпечила залучення нових клієнтів та була б привабливою для суспільства.

Кінцевою метою роботи було складання рейтингу корпоративного управління банків. Найбільший рейтинг корпоративного управління серед обраних банків у даному дослідженні має ПАТ «Укрсиббанк» (15 балів) та ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» (14 балів). Найменше значення даного рейтингу

показали ПАТ «Банк Восток» та ПАТ «Таскомбанк» (по 9 балів). Загалом же можна сказати, що корпоративне управління стоїть для банків не на останньому місці. Багато в чому це пов'язано з вимогами щодо корпоративного управління з боку Національного банку України.

Загалом можна зробити висновок, що корпоративне управління у банківській системі України вийшло на новий рівень. Банки все менше беруть на себе значні ризики, намагаються виконати вимоги регулятора, активно проводять соціальну політику. Але поряд з тим існує питання, чи ці зміни не є штучними та виконуються тільки через те, що існують вимоги закону? На це питання, мабуть, відповідь час, коли ситуація в країні стабілізується, а Національний банк України зменшить свій тиск, а банкам будь-який відхід від норми не буде загрожувати примусовою ліквідацією. Якщо банки продовжать так само виконувати стандарти корпоративного управління, мінімізувати ризики, наглядова рада продовжить свою роль головного органу банку, а не підконтрольного правління, то тоді можна буде з упевненістю говорити, що реформа корпоративного управління в банківській системі України пройшла успішно. На даний момент залишається чекати та слідкувати за діями банків та прийняттям ними тих чи інших рішень та відповідною реакцією Національного банку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шлейфер А. Огляд корпоративного управління / А.Шлейфер, Р. Вишні // Журнал фінансів. – 1997. – 52. – Р. 737-783.
2. The Financial Aspects of Corporate Governance [Електронний ресурс] / The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. – 1992. – Р.90. - Режим доступу: http://www.icaew.com/index.cfm/route/116205/icaew_ga/pdf.
3. Принципи корпоративного управління ОЕСР [Електронний ресурс] / Організація економічного співробітництва та розвитку. – 1999. – 39 с. – Режим доступу: <http://www.nccg.ru/site.xp/050055051054124.html>.
4. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В.А. Євтушевський, К.В.Ковальська, Н.В.Бутенко. – К.: Знання, 2007. – 287 с.
5. Denis D. Twenty–Five Years of Corporate Governance Research and Counting / D. Denis // Review of Financial Economics. – 2001. – № 10. – Р.191-212.
6. Becht M. Corporate Governance and Control [Електронний ресурс] / M.Becht, P.Bolton, A. Röell // NBER Working Papers 9371. - 2002. – Р.168. - Режим доступу: <http://www.nber.org/papers/w9371.pdf>.
7. Agrawal A. Firm Performance and Mechanism to Control Agency Problem between Managers and Shareholders [Електронний ресурс] / A.Agrawal, Ch. R. Kneober. – Rodney L. White Center for Financial Research. The Wharton School University of Pennsylvania, Philadelphia. – 1995. – Р.41. – Режим доступу: <http://finance.wharton.upenn.edu/~rlwctr/papers/9429.pdf>.
8. Петров М. А. Теорія зацікавлених сторін: шляхи практичного застосування / М.А. Петров // Вісник СПбГУ. – 2004. – Сер. 8. – Вып. 2 (№16). – С. 51 – 68.
9. Пост Дж. Е. Перевизначення корпорації: управління зацікавленими сторонами та організаційне багатство / Дж. Е. Пост, Л.Є. Престон, С. Сакс. - Університетська преса Стенфорда: Стенфорд, 2002. – 376 pp.
10. Заварихін. Н. М. д.е.н., професор. Удосконалення корпоративного управління в банках // Дело и сервис, №4, 2002г.- С.35-3.

11. Левін Р. Корпоративне управління банками: стисле обговорення понять та питань / Росс Левін. - Глобальний форум корпоративного управління Вашингтон, D.C., 2004. - 20 с.
12. Корпоративне управління, управління ризиками та ефективність роботи банку: Чи має значення форма власності? / [Едуард Танделілін, Гермейдіто Кааро, Путу Аном Махадвартха, Супріятна]. – EADN Working Paper No. 34, 2007. – 141 ст.
13. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України від 3.12. 2018р. № 814 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#n13>
14. Сидорович В. Не самоціль, але - інструмент [Електронний ресурс] / Володимир Сидорович // Банківська справа в Москві. – 2004. - № 10. – Режим доступу: <http://bdm.ru/arhiv/2004/10/46-47.htm>
15. Корпоративне управління у банку [Текст] : монографія / О.М. Костюк. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. – 332 с. – (Рос. мовою).
16. Корпоративне управління в банках по-американськи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://lb.ua/economics/2018/05/08/397141_korporativnoe_upravlenie_bankah
17. Реформа корпоративного управління: Олександр Бевз (Директор Департаменту ліцензування) / Семінар «Сучасні підходи до банківського регулювання та нагляду в Україні».
18. Євтушевський В. А. Корпоративне управління. Київ: Знання, 2006.
19. Принципи корпоративного управління ОЕСР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://gaap.ru/articles/Novaya_redaktsiya_printsipov_korporativnogo_upravleniya_G20_OESR_osnovnyye_ponyatiya_i_ikh_znachenie/.
20. Базельський комітет по банківському надзору: Принципы корпоративного управления для банков // Июль 2015 года.
21. Постанова Національного банку України №64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» від 11.06.2018 р.

22. Д'яконова І. І. Історичні аспекти розвитку банківської системи України / І.І. Д'яконова // Економіка промисловості. – 2008. – №2 (41). – С.10 – 18.
23. Barisit S. Booming, but Risky: The Ukrainian Banking Sector – Hot Spot for Foreign Strategic Investors [Електронний ресурс] / Stephan Barisitz // Financial Stability Report. – 2006. – Issue 12 – P.64 – 78. – Режим доступу: http://www.oenb.at/en/img/fsr_12_special_topics_01_tcm16-49853.pdf.
24. Офіційний Інтернет-сайт Національного банку України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>.
25. Україна: Оцінка стабільності фінансової системи, включаючи звіти про дотримання стандартів та кодексів на такі теми: Прозорість грошово-кредитної та фінансової політики, банківський нагляд та платіжні системи [Електронний ресурс] / International Monetary Fund. Country Report No. 03/340 – 2003. – November. – 55 p. – Режим доступу: <http://209.133.61.129/external/pubs/ft/scr/2003/cr03340.pdf>.
26. Стандарти корпоративного управління в банківському секторі України: Тиску ринку все ще недостатньо, щоб домогтися повного впровадження міжнародних стандартів.
27. Standard & Poor's - Агентство фінансових ініціатив. – The McGraw-Hill Companies. – 2006. – 31 с. – Режим доступу: <http://www.standardandpoors.ru/page.php?path=analitica&pagenum=7>.
28. Закон України „Про банки і банківську діяльність” від 20 березня 1991 року № 872-ХІІ: за станом на 1 жовтня [Електронний ресурс] / Верховна Рада України . – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=872> –
29. Закон України „Про господарські товариства” 2010 р. від 19 вересня 1991 року № 1576-ХІІ: за станом на 1 жовтня [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1576-12>.
30. Указ Президента України № 198/2001 від 26.03.2001 року. „Про додаткові заходи щодо розвитку фондового ринку України” [Електронний

- ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=198%2F2001>.
31. Закон України „Про банки і банківську діяльність” 2011 р. від 7 грудня 2000 року № 2121-III зі змінами та доповненнями: за станом на 1 січня [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/B_zakon/law_BBD.pdf.
32. Закон України „Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб” 2011 р. від 20 вересня 2001 року № 2740-III зі змінами та доповненнями: за станом на 1 січня / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2740-14>.
33. Довгань Ж. Капіталізація банківської системи України / Жанна Довгань // Вісник НБУ. – 2008. – № 11. – С. 10 – 14.
34. Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 571 від 11.12.2003 року. „Про затвердження Принципів корпоративного управління” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ssmc.gov.ua/\(S\(q2jkkx555iuxlol3pq2rngc55\)\)/RNA.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.ssmc.gov.ua/(S(q2jkkx555iuxlol3pq2rngc55))/RNA.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1).
35. Геєць В. Іноземний капітал у банківській системі України / Валерій Геєць // Дзеркало тижня. — 2006. — № 26. — С. 1 — 8.
36. Головіна Я. С. Вплив світової фінансової кризи на розвиток корпоративного управління в банках / Я.С. Головіна // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 5. – с. 99 – 108.
37. Причини та наслідки націоналізації ПАТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facenews.ua/columns/2016/310901/>
38. Мандель, И. Д. Кластерный анализ [Текст] / И. Д. Мандель. – М. : Финансы и статистика, 1988. – 176 с.
39. Рашкован В., Покідін Д. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена / В. Рашкован, Д. Покідін // Вісник Національного банку України. - 2016. - № 12. - С. 13-40.

40. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів [Електронний ресурс] / А. М. Колот // Режим доступу: www.kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration.../statya.doc
41. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки [Електронний ресурс] / Л. А. Грицина // Наука й економіка. – 2013. – Вип. 4(1). – С. 251-254. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie_2013_1_4_39.pdf
42. ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/home.html>.
43. Івасів. І. Б. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банках України / І. Б. Івасів // Вісник Української академії банківської справи. – 2014. – № 1(36). – С. 3–6.
44. Хуторна М. Е., Гелеверя В. В. Організація ефективної системи комплаєнс-контролю в банку / Фінансовий простір. – 2015. №2 (18). – С. 112-118.
45. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю.К. Бегма, О.Ю. Вінніков, О.І. Редько. – К.: 2006. – 136 с.
46. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. / Причорноморські економічні студії // 2018. №27. – с. 9-16.
47. Апостолюк О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. / Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
48. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. / Корпоративне управління // [Електронний ресурс] – режим доступу: https://pidruchniki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne_upravlinnya
49. А. Гриненко, М. Іщанова / Корпоративна культура соціально-

- відповідального банку. / Аспекти праці // - 2015. №2. – с. 11-17.
50. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Муқан, Р.Д. Бала. Наукові праці НУ «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11–15.
 51. [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://scicenter.online/osnovy-menedjmenta-scicenter/urovni-korporativnoy-kulturyi-28262.html>
 52. Головіна Я. С. Корпоративне управління в банках України – дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук – 2011 р. - 214 ст.
 53. Закон України «Про акціонерні товариства» від 30.11.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
 54. Офіційний Інтернет-сайт АТ «Райффайзен банк Аваль» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.aval.ua/>
 55. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ «ПУМБ» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.pumb.ua/>
 56. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ «Креді Аґріколь Банк» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://credit-agricole.ua/>
 57. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ «Укрсиббанк» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com/>
 58. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ «Таскомбанк» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://tascombank.ua/>
 59. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ «Кредобанк» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://kredobank.com.ua/>
 60. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ «Мегабанк» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.megabank.ua/ua/>
 61. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ «Банк Восток» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://bankvostok.com.ua/>
 62. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ «Південний» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://bank.com.ua/>
 63. Офіційний Інтернет-сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua>

64. Офіційний Інтернет-сайт АТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://privatbank.ua/>
65. Офіційний Інтернет-сайт Monobank [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.monobank.ua>
66. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ «ОТП БАНК» [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.otpbank.com.ua/>
67. Корнєєв В. В. Банківські послуги на кредитному ринку України : оцінка використання позикових ресурсів / В. В. Корнєєв // Український соціум. – № 3. – 2012. – С. 97–104.