

МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ

Увага науковців та практиків до проблем корпоративного управління в банках зумовлюється значимістю стабільної та ефективної банківської діяльності для національної економіки. В умовах нерозвиненого інституційного середовища в Україні зростає попит на внутрішні механізми корпоративного управління. Від правильного розуміння суті механізмів залежить вибір та ефективність заходів щодо їх вдосконалення з метою забезпечення довіри до банківських установ.

Дослідженням механізмів корпоративного управління приділяється велика увага, в першу чергу, зарубіжними вченими А.Шлейфером та Р.Вишні [1], М.Бечтом [2], Дж.Веймером та Дж.Папе [3], Д.Деніс [4;5], А.Агравалом та Ч.Кнойбером [6]. Автори по-різному класифікують механізми корпоративного управління в залежності від напрямку та мети дослідження. Окремі аспекти впровадження корпоративного управління в українських банках досліджують Міжнародна фінансова корпорація [7] та рейтингове агентство Standard & Poor's [8].

У науковій літературі не існує єдиного підходу у визначенні поняття та сутності механізмів корпоративного управління. Докладніший розгляд цього питання необхідний для з'ясування особливостей застосування механізмів корпоративного управління в українських банках в умовах концентрованої власності.

При написанні даної статті автором поставлено за мету провести аналіз сучасних трактувань змісту корпоративного управління, визначити поняття, сутність та особливості механізмів корпоративного управління в банківській діяльності.

Сучасна теорія корпоративного управління включає широке коло тематичних аспектів, тому недостатньо структурована за змістом та термінологією. Існують ряд підходів щодо визначення поняття корпоративного управління. Різні автори у формулюваннях трактують корпоративне управління як „способи”, „систему” або „механізми”. В рамках агентської теорії А.Шлейфер та Р.Вишні [1; с.737], М.Бечт [2; с.5] та інші науковці визначають корпоративне управління як шляхи та способи, за допомогою яких інвестори гарантують отримання доходу на вкладений у корпорацію капітал. Дане визначення, в основному, використовується в роботах, присвячених тематиці корпоративних фінансів та управлінню вартістю компаній.

В документах нормативного характеру, зокрема в міжнародних та національних принципах корпоративного управління, акцент ставиться на вдосконаленні внутрішніх засобів забезпечення діяльності корпорацій та контролю над ними. Таким чином, корпоративне управління визначається як система управління на рівні корпорацій. Так, Комітет Кедбері визначає корпоративне управління як систему управління та контролю над компаніями [9; с. 14]. Аналогічне формулювання надає Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР): „...система корпоративного управління, яка включає комплекс відносин між правлінням (менеджментом, адміністрацією) компанії, її радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими заінтересованими сторонами (стейкхолдерами). Корпоративне управління також визначає механізми, за допомогою яких формулюються цілі компанії, визначаються засоби їх досягнення і контролю над її діяльністю” [10; с.9].

В 1980-1990-ті роки актуалізуються дослідження в області порівняльного аналізу розвинених країн. А.Шлейфер та Р.Вишні [1], Дж.Веймер та Дж.Папе [3] та інші автори використовують двосистемну класифікацію корпоративного управління

країн: ринково-орієнтовані системи та системи, що орієнтовані на крупного власника. Автори відрізняють системи за механізмами корпоративного управління. В ринково-орієнтованій системі переважають компенсації менеджерам та ринок корпоративного контролю. Система, орієнтована на крупного власника, передбачає, перш за все, прямий контроль за менеджерами з боку власника.

В дослідженнях проблем корпоративного управління авторами розробляються різні класифікації механізмів корпоративного управління. Так, наприклад, Д.Деніс визначає наступну класифікацію: 1) правові та регуляторні механізми, що діють поза компанією; 2) механізми внутрішнього контролю усередині компанії (наприклад, рада директорів, компенсації та частка власності виконавчих директорів та ін.); 3) механізми зовнішнього контролю (наприклад, ринок корпоративних поглинань); 4) конкуренція на ринку продукції [4]. В макроекономічному аналізі автор використовує узагальнену класифікацію на внутрішні та зовнішні механізми. При цьому корпоративне управління визначається як набір механізмів (як інституціональних, так і основаних на ринку), які стимулюють менеджерів компанії приймати рішення, що максимізують вартість компанії для її власників [5, с.4-5]. А.Шлейфер та Р.Вишні досліджують в якості механізмів корпоративного управління правову систему, контракти, що стимулюють менеджерів, та власність крупних інвесторів [1]. М.Бечт класифікує п'ять механізмів корпоративного управління: 1) концентрація та структура власності; 2) ворожі поглинання та голосування за довіреністю; 3) представництво та концентрація контролю в раді директорів; 4) узгодження інтересів менеджерів та інвесторів через компенсаційні контракти; 5) чітко визначені фідучіарні обов'язки головного виконавчого директора [2; с.21-22]. А.Агравал та Ч.Кнойбер пропонують сім механізмів корпоративного управління: 1) власність інсайдерів; 2) власність інституціональних інвесторів; 3) власність блокхолдерів; 4) частка аутсайдерів в раді директорів; 5) боргове фінансування; 6) ринок праці менеджерів; 7) ринок корпоративного контролю [6; с.4]. В роботах інших авторів вищеназвані механізми досліджуються в якості елементів, факторів чи інструментів корпоративного управління.

Дж.Веймер та Дж.Папе розділяють поняття системи та механізмів корпоративного управління. Корпоративне управління представляє специфічну для країни систему, що складають правові, інституціональні та культурні фактори, які формують модель впливу стейкхолдерів на прийняття рішень менеджерами корпорацій. Механізми корпоративного управління – це методи, що використовуються на рівні корпорацій. Використання механізмів корпораціями залежить від системи корпоративного управління, характерної для країни [3].

Отже, теорія корпоративного управління характеризується відсутністю єдиної термінології. Поняття та сутність корпоративного управління досліджується як у вузькому значенні (як способи чи механізми), так і в широкому (як система на рівні корпорації чи країни). В класифікації механізмів корпоративного управління автори спираються на загальний підхід: внутрішні та зовнішні механізми. Однак, зміст, критерії оцінки та подальша класифікація механізмів відрізняються у різних авторів.

Дослідження теорії корпоративного управління в багатьох аспектах взаємопов'язані та взаємодоповнюють економічну теорію та теорію стратегічного управління. Спільним питанням теорій являється ефективність організації діяльності корпорацій. В напрямку мікроекономічного аналізу корпоративного управління та взаємозв'язку корпоративного управління з економічною ефективністю корпорацій автор вважає за доцільним визначення корпоративного управління як системи, що

забезпечує формування та реалізацію корпоративних стратегій. Головними цілями системи корпоративного управління є: 1) економічна ефективність; 2) захист та узгодження інтересів стейкхолдерів. Система корпоративного управління визначає комплекс механізмів, що використовуються для реалізації вищевказаних цілей.

В теорії управління в класичному розумінні науковці трактують механізм управління як сукупність засобів чи методів впливу [11, с.61; 12, с.18]. О.В. Лібман в дослідженнях агентської проблеми визначає механізми корпоративного управління як „...інструментарій з управління агентськими витратами” [13; с.136]. Розділяючи думку даних науковців, автором пропонується визначити механізми корпоративного управління як засоби впливу на діяльність правління (менеджменту) корпорації, які використовуються з метою їх спонукання до досягнення економічної ефективності у відповідності до інтересів стейкхолдерів. На рівні корпорацій діють внутрішні механізми корпоративного управління. Їх ефективність визначається структурою і концентрацією власності та контролю в корпорації. Ефективність зовнішніх механізмів корпоративного управління визначається економіко-правовими факторами розвитку країни. В сукупності дія внутрішніх та зовнішніх механізмів як доповнюється, так і компенсується в залежності від відносної підтримки приватної та державної ініціативи. Основні механізми, які представлені в різних класифікаціях, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Механізми корпоративного управління

Внутрішні механізми	Зовнішні механізми
Використовуються на рівні корпорації. Ефективність внутрішніх механізмів визначається структурою та концентрацією власності та контролю в корпорації.	Використовуються на рівні країни. Ефективність зовнішніх механізмів визначається факторами розвитку фондового ринку та правової системи країни.
<ul style="list-style-type: none"> • структура власності • наглядова рада¹ • система винагород членів наглядової ради та правління • інформаційна прозорість 	<ul style="list-style-type: none"> • правова система та державне регулювання • ринок капіталу • ринок корпоративного контролю • ринок праці

В теорії та практиці банківської діяльності дослідження корпоративного управління спираються, перш за все, на міжнародні принципи Базельського комітету з питань банківського нагляду. Основними документами комітету є „Посилення корпоративного управління банківських установ” (1999 рік) [14], а також „Угода про міжнародне наближення визначення капіталу та стандартів капіталу” в двох редакціях 1988 та 2004 років, відомих як „Базель I” [15] та „Базель II” [16]. Документи

Примітка. Існують відмінності в законодавчих системах країн щодо складу та функцій органу управління, що здійснює загальне керівництво діяльністю корпорацією. Ці відмінності зумовлюють використання різних понять „рада директорів” (в країнах англосаксонського права) та „наглядова рада” (в країнах континентального права). Діючим Законом України „Про акціонерні товариства” від 17.09.2008 року № 514-VI затверджено поняття „наглядова рада”. При цьому для банків Законом України „Про банки і банківську діяльність” від 07.12.2000 року № 2121-III затверджено поняття „спостережна рада”. Враховуючи, що Закон України „Про акціонерні товариства” був прийнятий пізніше та стосується всіх товариств незалежно від галузі економіки, в даній статті використовується поняття „наглядова рада”.

Базельського комітету доповнюють загальні принципи ОЕСР у відповідності до специфіки банківської діяльності.

Відзначають наступні риси банківської діяльності, що зумовлюють особливості корпоративного управління:

1. Роль банків в економіці як фінансових посередників визначає необхідність жорсткого державного регулювання банківської діяльності та корпоративного управління.

2. Підвищена ризикованість операцій та залежність від клієнтів (перш за все, вкладників). Корпоративне управління в банках повинно забезпечувати контроль за: а) належним функціонуванням системи управління ризиками; б) банківською репутацією.

3. Технологічна непрозорість банківських операцій для розуміння та оцінки „непрофесійними” учасниками. Тому, інформаційні потоки, система підзвітності та контролю між наглядовою радою, правлінням та аудиторами являються головними принципами корпоративного управління в банках. Важливим критерієм якості корпоративного управління є професіоналізм членів наглядової ради та правління.

Міжнародна фінансова корпорація групи Світового банку (МФК) визначає внутрішню та зовнішню підсистеми корпоративного управління в банках. Внутрішня підсистема включає склад та структуру органів управління. Зовнішня підсистема складається із основних груп заінтересованих сторін: клієнти та постачальники; регулюючі органи; інвестори; суб'єкти, що впливають на репутацію [17; с.51-52]. Система корпоративного управління в банках передбачає ті ж самі механізми, що використовуються нефінансовими корпораціями. Однак, принципи функціонування механізмів уточнюються та конкретизуються у відповідності до особливостей корпоративного управління в банківській діяльності.

Наглядова рада як механізм захисту інтересів сторонніх акціонерів являється головним критерієм оцінки корпоративної практики в банку для учасників ринку. Законодавчо компетенція наглядових рад визначається переліком питань, вирішення яких забезпечує контроль за діяльністю правління. Однак, правове закріплення компетенції не забезпечує наглядову раду реальною владою. Ефективність роботи наглядової ради залежить від професійних знань та досвіду, а також згуртованості, спільних дій членів ради при виконанні своїх обов'язків.

Ризикованість та технологічна непрозорість банківських операцій не тільки вимагає належного рівня кваліфікації членів рад, а також зумовлює необхідність створення спеціалізованих комітетів. Функціонування комітетів наглядової ради необхідне для:

- надання членам комітетів конкретних (формальних) повноважень, прав контролю та керівництва над діями правління у визначеному напрямку діяльності;
- належного вивчення та аналізу комітетом звітності, іншої інформації щодо діяльності правління у напрямку, який контролюється;
- виявлення проблем та підготовки заходів регулювання діяльності правління в межах компетенції комітету;
- інформування наглядової ради та акціонерів про результати оцінки діяльності правління.

Базуючись на досвіді розвинених країн, Базельський комітет рекомендує створювати в банках наступні комітети: комітет з питань управління ризиками, комітет аудиту, комітет компенсацій та комітет номінацій [14; с.6]. Безперечно, кількість та

повноваження комітетів повинні визначатися у відповідності до корпоративної політики банків.

Ризикованість банківської діяльності зумовлює особливу роль наглядової ради в забезпеченні контролю за ефективністю системи управління ризиками. Основним міжнародним документом, що регулює управління ризиками в банках, є Базель II. Даний документ базується на концепції трьох компонентів – „Мінімальні вимоги до капіталу”, „Наглядовий процес” та „Ринкова дисципліна”. Взаємодоповнення цих компонентів дає змогу не тільки забезпечити мінімальний розмір капіталу, але й стимулювати банки до вдосконалення методів оцінки та управління ризиками. У відповідності до Базелю II участь наглядової ради в управлінні ризиками визначається наступними чином. Перший принцип наглядового процесу регламентує необхідність банкам мати процедури оцінки загальної достатності капіталу відносно характеру свого ризику та стратегію підтримки рівня цього капіталу. Наглядова рада несе відповідальність за встановлення межі толерантності банку до ризику. Рада також повинна забезпечити встановлення керівництвом рамок оцінки різних ризиків, розробити систему співвіднесення ризику із рівнем капіталу банку та визначити методологію моніторингу виконання внутрішньої політики банку. Наглядова рада повинна прийняти та підтримувати ефективні засоби, а також зафіксовані у письмовому вигляді політику та процедури внутрішнього контролю, та забезпечити ефективне доведення даних документів керівництвом до всіх працівників організації [16; с. 177-178].

У відповідності до третього компоненту „Ринкова дисципліна” Базельський комітет має на меті стимулювати ринкову дисципліну через розробку стандартів розкриття інформації, які дозволять учасникам ринку оцінювати діючу в банку систему управління ризиками. Розкриття інформації має бути узгодженим з тим, як вище керівництво та наглядова рада оцінюють ризики банку та управляють ними. Банки повинні мати офіційну політику розкриття інформації, затверджену наглядовою радою, в якій описується підхід банку до визначення характеру інформації, що розкривається, а також внутрішній контроль над процесом її розкриття. З іншої сторони, Базельський комітет вважає, що органи банківського нагляду задля забезпечення безпеки та надійності банківського середовища можуть публікувати частково або повністю інформацію обов'язкової звітності. Передбачається розкриття інформації про структуру та достатність капіталу, схильність до ризику та процесу оцінку ризику.

Досвід практичних досліджень доводить залежність якості механізмів, що використовуються в банках, від особливостей розвитку банківського сектору та національної моделі корпоративного управління. Висока концентрація власності є характерною рисою розвитку українських банків (табл.2). Аналіз структури власності 20 найкрупніших українських банків за розміром активів показує, що в середньому в руках одного найкрупнішого власника зосереджено 84,05% акціонерного капіталу банку. При цьому серед акціонерів банків, як правило, налічується від 1 до 3 власників істотної участі. Із 20 найкрупніших вітчизняних банків 11 являються дочірніми банками іноземних банківських установ. Банки „Родовід Банк” та „Укргазбанк” в 2009 році були рекапіталізовані за участю держави. В банках „Надра” та „Родовід Банк” на початок 2010 року введено тимчасову адміністрацію. Всього на долю досліджених банків приходить 60,65% загальних активів банківської системи України.

Висококонцентрована власність зумовлює специфіку вибору механізмів корпоративного управління. Як правило, при такій власності корпоративне управління підпорядковується рішенням найкрупніших акціонерів. В умовах недосконалості

Таблиця 2

**Частка найкрупнішого власника 20 найкрупніших українських банків
за розміром активів (станом на 01.01.2010 року)¹[18;19]**

№	Банк	Частка найкрупнішого власника в УК, % (пряма та опосередкована участь)	Кількість власників істотної участі	Власний капітал, тис. грн.	Величина активів, тис.грн.
1	ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК"	49,15	2	10 270 719	86 066 131
2	ПАТ "Райффайзен Банк Аваль"	95,93* ²	1	5 312 935	54 048 003
3	ПАТ "УкрСиббанк"	81,42*	5	4 901 543	46 347 845
4	Акціонерний комерційний банк соціального розвитку "Укрсоцбанк"	95,48*	2	6 027 855	43 656 898
5	ПАТ "Акціонерний комерційний промислово-інвестиційний банк"	93,84*	1	5 609 573	30 437 197
6	АТ "ОТП Банк"	100,00*	1	2 839 925	29 395 221
7	ПАТ "Альфа-Банк"	99,99* ³	1	2 877 993	28 693 564
8	ВАТ "ВТБ Банк"	99,92*	1	3 248 102	28 780 058
9	ВАТ КБ "Надра"	67,00	2	474 694	24 845 773
10	ПАТ "РОДОВІД БАНК "	99,99	1	4 336 440	16 952 208
11	АКБ "Форум"	63,00*	3	1 866 547	19 453 192
12	ПАТ "ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК "	89,87	1	2 627 650	17 399 669
13	ПАТ "Сведбанк"	99,99*	1	-1 827 303	13 852 722
14	"Банк "Фінанси та Кредит"	48,88	2	2 026 915	19 456 787
15	ПАТ "БРОКБІЗНЕСБАНК"	95,32	2	2 312 689	16 162 827
16	ВАТ "Кредитпромбанк"	79,28	3	1 222 463	13 578 404
17	ПАТ АБ "Укргазбанк"	81,58	1	95 425	12 090 432
18	ПАТ АБ "ПІВДЕННИЙ"	40,31	7	1 457 052	10 702 966
19	ВАТ "УніКредит Банк"	100,00*	1	828 452	8 692 946
20	ПАТ "Універсал Банк"	99,96*	1	835 782	9 109 235
	Середнє значення	84,05	x	x	x
	Частка в загальному показнику по банківській системі України, %	x	x	47,71	60,65

Примітки:

- Із вибірки виключені державні банки Ощадбанк та Укрексімбанк, а також Укрпромбанк, що знаходиться у стадії ліквідації.
- Відмічено частки, що належать найкрупнішим власникам – іноземним банківським установам.
- 99,99% „Альфа-Банк” (Україна) належить АВН Ukraine Ltd (Кіпр), що є дочірньою структурою АВН Holdings Corp (Британські Віргінські острови), в яку також входять російський, казахстанський, білоруський та нідерландські банки консорціуму „Альфа-Групп”.

фондового ринку та правової системи, макроекономічної та політичної нестабільності в країні прямий контроль власників є необхідним засобом легітимізації їх інтересів.

Процес впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління намітився у вітчизняних банках з кінця 2004 року. Основними факторами, що стимулювали банки до вдосконалення внутрішніх механізмів управління, були розвиток нових сфер бізнесу (зокрема роздрібного кредитування), потреба в залученні капіталу та підготовка банків до продажу [8; с.2]. На сьогоднішній день можна відмітити позитивну тенденцію у підвищенні розкриття інформації про власників, структуру та функції органів корпоративного управління не тільки в звітності, обов'язковій для подання в НБУ та ДКЦПФР, але й на офіційних інтернет-сайтах банків. Однак, за інформацією офіційних сайтів 20 найкрупніших банків щодо структури наглядових рад в 2009 році тільки в 6 банках функціонували спеціалізовані комітети, 9 дочірніх структур іноземних банків не надають дану інформацію (рис.1).

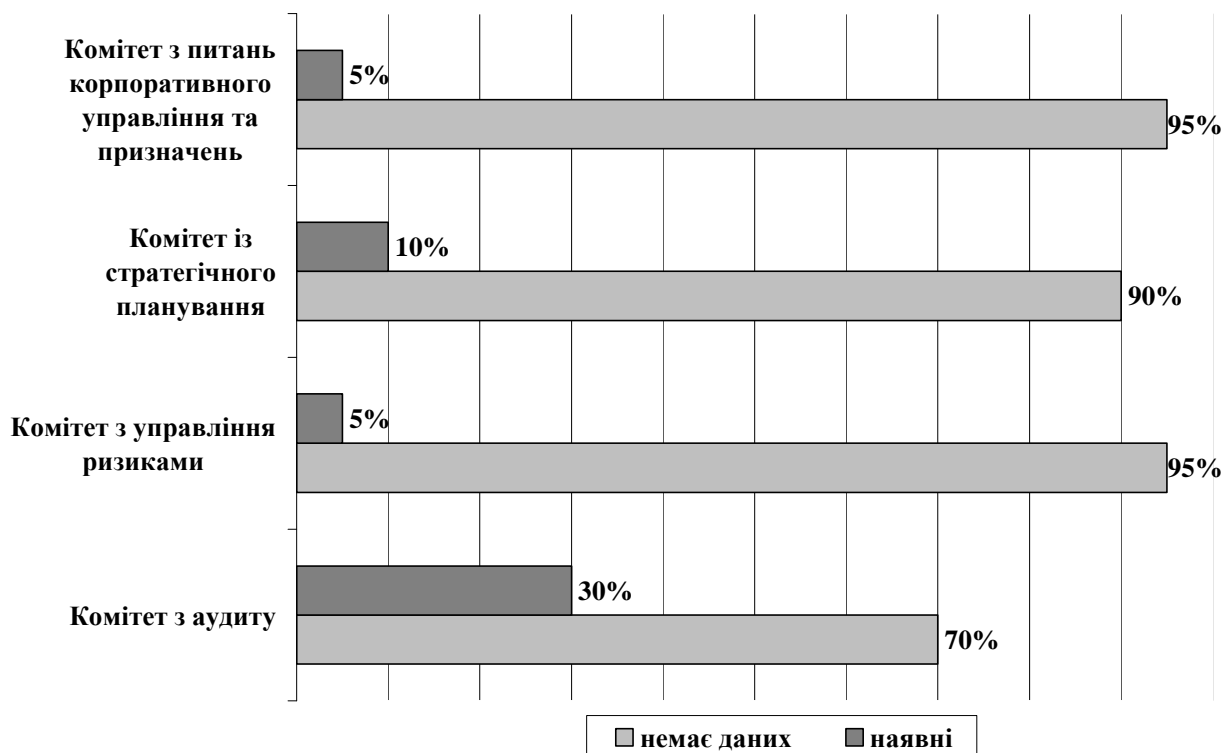


Рис. 1. Наявність комітетів наглядових рад в 20 найкрупніших українських банках за розміром активів¹

Оцінка кількісного складу наглядових рад (рис.2) показує, що в половині досліджених банків кількість членів наглядових рад налічує від 5 і більше осіб. В 30% банків кількість не перевищує 4 осіб. 20% банків (з них 3 іноземні дочірні структури) не надають інформацію про членів наглядових рад. На думку автора, наглядова рада при кількості членів менше, ніж 5 осіб, не може забезпечити ефективне функціонування спеціалізованих комітетів. Проблемним для українських банків являється питання включення незалежних членів до наглядових рад.

Таким чином, дослідження сутності та особливостей механізмів корпоративного

¹Примітка. Складено за даними офіційних сайтів банків.

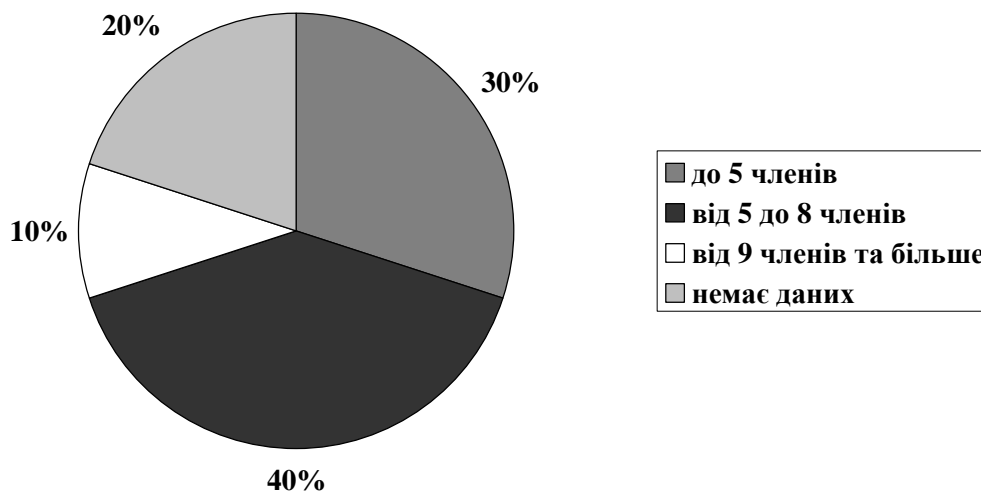


Рис. 2. Кількість членів наглядових рад в 20 найкрупніших українських банках за розміром активів¹

управління з точки зору можливості їх ефективного використання у вітчизняних банках приводять до наступних висновків.

По-перше, сучасні підходи різних авторів в дослідженні практики корпоративного управління базуються на трактуванні механізмів як засобів чи інструментів впливу на діяльність правління (менеджерів) корпорації. Існує загальний підхід до класифікації механізмів корпоративного управління на внутрішні та зовнішні в залежності від рівня застосування. В умовах неліквідного фондового ринку та слабкої правової системи якість внутрішніх механізмів має велике значення для інвесторів з точки зору захисту капіталу. Специфіка банківської діяльності, перш за все ризикованість та непрозорість банківських операцій, вимагає також жорсткого державного регулювання. В зв'язку з цим гостро постають питання інформаційної прозорості, ефективності діяльності наглядових рад, в першу чергу, в управлінні банківськими ризиками.

По-друге, корпоративне управління в українських банках характеризується високою концентрацією власності та присутністю іноземних інвесторів. Із 20 найкрупніших приватних банків 11 належать іноземним банківським установам. Якщо до початку банківської кризи в 2008 року прихід іноземного капіталу був стимулюючим фактором вдосконалення корпоративного управління, то в сучасних кризових умовах ця проблема втрачає актуальність. Аналіз розкриття інформації про наявність спеціалізованих комітетів наглядових рад на офіційних сайтах банків доводить незаінтересованість іноземних материнських компаній у функціонуванні комітетів в дочірніх установах. Однак, зважаючи на частку, що займають іноземні банки на вітчизняному ринку, треба відзначити, що проблеми корпоративного управління в зв'язку з придбанням статусу дочірніх структур набувають особливого

¹Примітка. Складено за даними офіційних сайтів банків.

значення для власників задля впровадження цивілізованих технологій роботи з іншими стейкхолдерами (мінорі тарними акціонерами та вкладниками).

По-третє, в кризових умовах основними проблемами корпоративного управління вітчизняних банків являються докапіталізація та вдосконалення управління банківськими ризиками. Неякісність процедур управління ризиками, в першу чергу, зумовлено низьким рівнем корпоративного управління, а саме поверхневим контролем з боку наглядових рад, проведенням ризикових операцій з пов'язаними сторонами, підпорядкованістю внутрішнього аудиту правлінню та іншими недоліками. Крім того, кризовий період зумовив перерозподіл та концентрацію акціонерної власності, а також фактичну націоналізацію ряду великих банків. До сьогодні спостерігався формальний підхід в переході на міжнародні стандарти. Однак, в перспективі задля повернення довіри до банків проблеми якості механізмів корпоративного управління набудуть актуальності як для нових власників, так і для інших учасників ринку.

Література

1. Shleifer A. A Survey of Corporate Governance / A.Shleifer, R. Vishny // Journal of Finance. – 1997. – 52. – P. 737-783.
2. Becht M. Corporate Governance and Control [Електронний ресурс] / M.Becht, P.Bolton, A. Röell // NBER Working Papers 9371. - 2002. – P.168. - Режим доступу: <http://www.nber.org/papers/w9371.pdf>.
3. Weimer J. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance / J.Weimer, J.Pape // Journal of Corporate Governance. -1999. - 7 (2). - P.152- 166.
4. Denis D. Twenty–Five Years of Corporate Governance Research and Counting / D.Denis // Review of Financial Economics. – 2001. – № 10. – P.191-212.
5. Denis D. International Corporate Governance [Електронний ресурс] / D.Denis, J.McConnel. - ECGI, Finance Working Paper № 5, 2003. – P. 62. - Режим доступу: <http://www.gobiernodelaempresa.cl/files/cge/biblioteca/acad/D.%20Denis%20y%20J.%20McConnell%20International%20Corporate%20Governance.pdf>.
6. Agrawal A. Firm Performance and Mechanism to Control Agency Problem between Managers and Shareholders [Електронний ресурс] / A.Agrawal, Ch. R. Knoeber.- Rodney L. White Center for Financial Research. - The Wharton School University of Pennsylvania, Philadelphia. - 1995. - P.41. - Режим доступу: <http://finance.wharton.upenn.edu/~rlwctr/papers/9429.pdf>.
7. Дослідження змін у корпоративному управлінні банківського сектора України [Електронний ресурс] / Міжнародна фінансова корпорація. – 2007. – с. 54. - Режим доступу: [http://www.ifc.org/ifcext/eca.nsf/AttachmentsByTitle/BankingCG_+Survey2007.pdf/\\$FILE/BankingCG_+Survey2007.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/eca.nsf/AttachmentsByTitle/BankingCG_+Survey2007.pdf/$FILE/BankingCG_+Survey2007.pdf).
8. Стандарти корпоративного управління в банківському секторі України: Давление рынка все еще недостаточно, чтобы добиться полного внедрения международных стандартов [Електронний ресурс] / Standard & Poor's и Агентство финансовых инициатив. - The McGraw-Hill Companies. - 2006.- 31 с. - Режим доступу: <http://www.standardandpoors.ru/page.php?path=analitica&pagenum=7>.
9. The Financial Aspects of Corporate Governance [Електронний ресурс] / The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. – 1992. – P.90. - Режим доступу: http://www.icaew.com/index.cfm/route/116205/icaew_ga/pdf

10. Принципы корпоративного управления ОЭСР [Электронный ресурс] / Организация экономического сотрудничества и развития. – 1999. – 39 с. - Режим доступа: <http://www.nccg.ru/site.xp/050055051054124.html>.
11. Лафта Дж.К. Менеджмент: уч.пособие / Дж.К.Лафта. – М.: ТК Велби, 2004. – 592 с.
12. Дафт Р. Менеджмент / Р.Дафт. - СПб: Питер, 2006. – 864 с.
13. Либман А.В. Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорации [Электронный ресурс] / А.В.Либман // Вестник СПбГУ. – Сер.8. – Вып. 1 (№8)– 2005. – с.123 – 140. – Режим доступа: <http://vestnikmanagement.spbpu.ru/archive/pdf/104.pdf>.
14. Посилення корпоративного управління банківських установ [Електронний ресурс] / Базельський комітет з питань банківського нагляду. – Базель, 1999. – 9 с. - Режим доступа: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/Risks/corporate_management.pdf.
15. Міжнародне наближення визначення капіталу та нормативів капіталу [Електронний ресурс] / Комітет з питань банківського регулювання та практики наглядацької діяльності. – Базель, 1988. – 25 с. - Режим доступа: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/Risks/01.pdf.
16. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы [Электронный ресурс] / Банк международных расчетов. – 2004. – 266 с. - Режим доступа: <http://www.cbr.ru/today/PK/Basel.pdf>.
17. Иванова Т. Корпоративное управление в банках [Электронный ресурс] / Т.Иванова // Банковское дело. – 2005. - № 5. – с. 51-53. – Режим доступа: [http://www.ifc.org/ifcext/rbcgp.nsf/AttachmentsByTitle/BD052005.pdf/\\$FILE/BD052005.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/rbcgp.nsf/AttachmentsByTitle/BD052005.pdf/$FILE/BD052005.pdf).
18. Інформація про власників істотної участі у банках України за станом на 01.01.2010 [Електронний ресурс] / Офіційні статистичні дані Національного банку України. - Режим доступа: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/Shareholders.pdf.
19. Дані фінансової звітності банків України 01.01.2010 [Електронний ресурс] / Офіційні статистичні дані Національного банку України. - Режим доступа: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/Finance_b/2010/01.01.2010/fin_state.htm.