

УДК 336.71

Османов Магомед Рамазанович, студент магистратуры, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Факультет «Институт открытого образования», кафедра финансового и инвестиционного менеджмента, г. Москва

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ

В статье рассматриваются современные подходы к построению систем корпоративного управления в банках в условиях усиления регуляторных требований, цифровой трансформации и развития ESG-повестки. Предлагается модель анализа системы корпоративного управления банка на основе выделения четырех блоков, обоснованная на сравнительном анализе практики Сбербанка, Банка ВТБ и Альфа-Банка.

The article discusses modern approaches to building corporate governance systems in banks in the context of increased regulatory requirements, digital transformation, and the development of the ESG agenda. A model for analyzing the bank's corporate governance system based on the allocation of four blocks is proposed, based on a comparative analysis of the practices of Sberbank, VTB Bank and Alfa-Bank.

Ключевые слова: корпоративное управление в банках, система корпоративного управления, совет директоров, внутренний контроль, риск-менеджмент.

Keywords: corporate governance in banks, corporate governance system, board of directors, internal control, risk management.

Усиление роли банков в перераспределении финансовых потоков, финансировании структурной перестройки экономики и продвижении ESG-ориентированных проектов повышает чувствительность общества и регуляторов к качеству корпоративного управления в кредитных организациях. Банки оказываются в центре нескольких параллельных

процессов: ужесточения требований банковского надзора, цифровой трансформации бизнес-модели, развития экосистемных форм организации бизнеса, расширения круга стейкхолдеров за счет клиентов, поставщиков технологий и локальных сообществ. В этих условиях расхождение между формальными конструкциями корпоративного управления и реальной логикой управленческих решений становится источником дополнительных рисков, а вопрос о содержании самой категории «система корпоративного управления банка» выходит за рамки узко юридической или организационной интерпретации.

Современные исследования фиксируют сдвиг от описания статичной структуры органов управления к анализу взаимодействия совета директоров, комитетов, служб риск-менеджмента, внутреннего аудита, комплаенса и подразделений по устойчивому развитию, однако понятийный аппарат еще сохраняет инерцию акционерно-центричных моделей. Опыт крупных российских банков показывает, что управление рисками, ESG-повестка и цифровая архитектура данных фактически становятся равноправными элементами корпоративного управления, а не только инструментами реализации решений совета директоров. Отсюда возникает потребность в уточнении теоретического содержания системы корпоративного управления в банках и в разработке таких моделей, которые учитывали бы институциональное устройство, цифровую инфраструктуру управления, поведенческие характеристики органов контроля и специфику стейкхолдерских ожиданий. Данная статья отвечает на этот запрос, предлагая обновленное определение системы корпоративного управления банка и проверяя его потенциал на материале трех крупнейших российских кредитных организаций.

Корпоративное управление в банках в современных исследованиях описывают как особую систему отношений между государством, акционерами, органами управления, персоналом и иными заинтересованными лицами, в которой распределяются полномочия и ответственность за

постановку целей и контроль их достижения с учетом высокой регуляторной нагрузки и общественной значимости банковской деятельности. Н.А. Глинков трактует систему корпоративного управления банка как скоординированный набор отношений и функций участников, объединенных организационной структурой и устойчивыми информационными потоками между государством, акционерами, органами управления, персоналом и другими стейкхолдерами [3]. Д.К. Санакоева и В.Э. Абеева акцентируют ориентацию корпоративного управления в банках на баланс интересов акционеров, вкладчиков, заемщиков и общества, увязывая его с ростом инвестиционной привлекательности и устойчивости кредитных организаций [7]. В.В. Чвиров дополняет изложенные подходы правовой характеристикой и описывает корпоративное управление в кредитных организациях как особый режим принятия решений и контроля, обусловленный усиленным банковским надзором, фидуциарной ответственностью перед вкладчиками и потенциальным системным эффектом просчетов менеджмента [10].

В работах Н.А. Глинкова, Д.К. Санакоевой и В.Э. Абеевой корпоративное управление банка описывается как многоуровневая система, где взаимодействуют заинтересованные лица, механизмы внутреннего контроля, риск-менеджмент и информационные потоки, а качество решений совета директоров и исполнительных органов связывается с согласованностью функций участников и ясностью распределения полномочий. А.А. Темиров, опираясь на материал банковского сектора Узбекистана, показывает, что модернизация корпоративного управления требует перехода к более формализованным процедурам работы советов директоров, созданию специализированных комитетов и усилению роли независимых директоров как источника внешней экспертизы [8].

Современные подходы к построению систем корпоративного управления в банках, обозначенные в последних российских исследованиях, смещаются от описания формальных органов к анализу содержательной архитектуры решений совета директоров и комитетов. В.В. Чвиров

подчеркивает, что такая эволюция особенно заметна в кредитных организациях из-за высокой роли регулятора и специфики пассивов, основанных на средствах клиентов. В статье Н.А. Глинкова о путях совершенствования корпоративного управления банков значительная часть анализа посвящена структурированию совета директоров на специализированные комитеты по аудиту, рискам, вознаграждениям и стратегии, а также внедрению регулярной внутренней и внешней оценки деятельности совета и топ-менеджмента [4]. Автор рассматривает службу внутреннего аудита и риск-менеджмента как элементы единой системы контроля, где результативность определяется не числом формальных процедур, а способностью своевременно выявлять и ограничивать концентрацию рисков, влияющих на устойчивость банка. А.А. Темиров связывает эффективность корпоративного управления банка с набором финансовых индикаторов, включая показатели качества активов, прибыльности и достаточности капитала, и показывает, что изменение качества корпоративного управления отражается в динамике этих индикаторов с заметным временным лагом. Автором подчеркивается значение разработки методик количественной оценки эффективности корпоративного управления, что позволяет перейти от деклараций о приверженности передовым стандартам к регулярному мониторингу влияния решений совета директоров на финансовые результаты.

Существенный вклад в осмысление современных подходов вносит А.Н. Самохина, которая показывает, как ориентация кредитных организаций на стратегию устойчивого развития и учет ESG-факторов перестраивают корпоративное управление: в структуре органов управления выделяются зоны ответственности за устойчивое развитие, меняются критерии оценки менеджмента, корректируются информационные потоки между банком и инвесторами [5]. В другой работе А.Н. Самохина исследует влияние санкционного давления на правовое регулирование корпоративного управления в кредитных организациях, фиксируя перераспределение рисков,

усиление роли органов комплаенса и необходимость адаптации внутренних документов банков к новым ограничениям международных расчетов и доступа к рынкам капитала [6]. Эти исследования формируют представление о том, что российская повестка корпоративного управления в банках уже включает вопросы устойчивого развития, санкционных ограничений и институциональных трансформаций, хотя инструменты их учета в реальной деятельности еще находятся в стадии формирования.

Зарубежная литература 2020-2024 гг. дополняет российские работы детальной эмпирической оценкой влияния конкретных характеристик корпоративного управления на риск и результативность банков. В работе П. Леоне, К. Галлуччи и Р. Сантулли показано, что влияние совета директоров и структуры собственности на рентабельность банков реализуется через качество риск-менеджмента: наличие специализированного комитета по рискам, частота его заседаний и доля независимых директоров в комитете выступают медиаторами между характеристиками совета и финансовыми результатами [19]. А. Бутеска на массиве банков зоны евро показывает, что характеристики совета директоров - размер, независимость, специализация - статистически связаны с показателями прибыльности и рыночной оценки, что подтверждает значимость настройки состава совета при проектировании системы корпоративного управления [18]. Исследование Р.С.Х. Аль-Набхани и соавторов демонстрирует, что влияние свойств совета директоров на склонность финансовых компаний к риску усиливается в условиях шоков, подобных пандемии COVID-19: более независимые и диверсифицированные советы снижают уровень рискованных операций в кризисный период, одновременно поддерживая приемлемую доходность [17]. Эти результаты задают ориентиры для эмпирической проверки российских моделей корпоративного управления в банковском секторе и подчеркивают необходимость учета структуры совета директоров, архитектуры риск-менеджмента и поведенческих реакций органов управления в стрессовых условиях.

Сопоставление указанных исследований показывает, что понятийный аппарат и модели корпоративного управления в российских работах все еще преимущественно описывают классическую публичную акционерную корпорацию, тогда как фактическая организация крупных банков уже смещается к сложным финансовым группам, цифровым экосистемам и многослойной регуляторной среде. В определениях, предлагаемых Н.А. Глинковым, Д.К. Санакоевой, А.Н. Самохиной и А.А. Темировым, детально описаны функции органов управления и базовые механизмы контроля, но лишь фрагментарно отражены вопросы интеграции ESG-повестки, управления данными, алгоритмического кредитного скоринга, взаимодействия с финтех-партнерами и иностранными инвесторами. В результате даже самые новые концепции заметно отстают от реального опыта крупных кредитных организаций, где архитектура корпоративного управления во многом строится вокруг цифровых платформ, риск-ориентированных моделей вознаграждения высшего менеджмента, многоуровневых процедур стресс-тестирования, а также системного учета санкционных рисков и геополитической нестабильности в повестке совета директоров, что отчетливо следует из сопоставления российских и зарубежных эмпирических исследований.

Предлагаемый авторский подход исходит из того, что классические определения корпоративного управления, сводящие его к отношениям между акционерами и менеджментом, уже не отражают реальность банковского сектора, насыщенную регуляторными требованиями, цифровыми технологиями и устойчивым развитием [1; 2]. Для банков логично говорить именно о системе корпоративного управления как о многослойной архитектуре принятия и контроля решений, где сочетаются: распределение формальных полномочий между общим собранием, советом директоров (наблюдательным советом), исполнительными органами и комитетами; процессы управления рисками, внутреннего контроля и комплаенса; цифровая инфраструктура, через которую сегодня проходит значительная часть управленческих потоков; а также механизмы учета интересов регулятора,

клиентов, сотрудников и общества. В рамках предлагаемого исследования система корпоративного управления банка понимается как институционально и технологически оформленный порядок выработки и контроля стратегических и операционных решений, основанный на данных, управлении рисками и ESG-ориентирах, который задает границы допустимого уровня риска, распределяет права на доход и ответственность между стейкхолдерами и обеспечивает адаптацию банка к внешним шокам.

Опыт Сбербанка задает планку для цифровой ESG-центрированной модели системы корпоративного управления. Российский институт директоров подтверждает для ПАО Сбербанк уровень Национального рейтинга корпоративного управления НРКУ 8++ и подчеркивает высокую степень следования рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления [15]. Наблюдательный совет банка формируется из 14 членов, среди которых выделяются независимые директора, старший независимый директор и куратор по вопросам устойчивого развития, а председатель совета не входит в состав исполнительного менеджмента, что усиливает баланс интересов и снижает агентские издержки. В составе комитетов при совете по аудиту и по кадрам и вознаграждениям доминируют независимые директора, что соответствует лучшим рекомендациям Московской биржи и регулятора и фактически перераспределяет центр тяжести контроля за рисками, качеством отчетности и системой мотивации в сторону независимого звена. Отдельная группа решений связана с интеграцией устойчивого развития в корпоративное управление: утверждение энерго- и климатической политик, политики ответственного финансирования, ESG-стратегии, системы управления ESG-рисками, а также включение ESG-показателей в мотивацию высшего менеджмента превращают устойчивое развитие в постоянный объект контроля наблюдательного совета, а не в периметр PR. Существенен и цифровой уровень зрелости: в работе наблюдательного совета и комитетов применяются цифровые инструменты, действует развитая система идентификации киберрисков, используются электронные каналы для взаимодействия с

акционерами, включая дистанционное голосование и цифровые форматы доступа к материалам. В совокупности опыт Сбербанка показывает, как система корпоративного управления превращается в связку норм, процедур и цифровых платформ управления данными и рисками, а не ограничивается сочетанием формальных органов.

Система корпоративного управления Банка ВТБ развивается с выраженным акционерным контекстом, но за последние годы явно усиливается компонент устойчивого развития и работы с миноритарными инвесторами. В.В. Филатов, анализируя систему корпоративного управления ПАО Банк ВТБ, указывает на ориентацию на англо-саксонскую модель, где значительную роль играют финансовые инвесторы и раскрытие информации, а наблюдательный совет концентрирует стратегические решения [9]. Актуальные данные РИД подтверждают, что в состав наблюдательного совета входят 11 директоров, из которых пять независимых, при этом председатель совета не является исполнительным лицом; формируется институт старшего независимого директора, что усиливает способность совета к самооценке и разрешению конфликтов интересов [16]. Комитет по аудиту полностью опирается на независимых директоров, а комитет по кадрам и вознаграждениям тоже сформирован преимущественно из независимых членов, что повышает качество контроля за финансовой отчетностью, системой вознаграждений и рисками манипулирования результатами. Для ВТБ характерно активное использование консультационного совета акционеров как независимого органа, представляющего интересы розничных акционеров; его регулярное переизбрание формирует канал обратной связи между миноритариями и наблюдательным советом. Банк готовит отчет об устойчивом развитии по стандартам GRI с внешним заверением части показателей, а деятельность наблюдательного совета охватывает вопросы информационной безопасности, цифровых технологий, ESG-повестки и реорганизационных решений. Тем самым в системе корпоративного управления ВТБ усиливаются механизмы участия миноритариев и расширяется поле стратегического

контроля совета, что сближает корпоративное управление этого банка с гибридной акционерно-стейкхолдерской моделью.

Альфа-Банк иллюстрирует иной фокус развития системы корпоративного управления, где особенно выделяются роль внутреннего аудита и внимание к этическим стандартам. Корпоративный кодекс Альфа-Банка задает цель системы корпоративного управления как «обеспечение защиты прав акционеров и равных условий для них», что сочетается с учетом интересов клиентов и кредиторов [11]. Организационная структура опирается на три классических уровня - общее собрание акционеров, совет директоров и правление, при этом подчеркивается функция совета как органа стратегического управления и контроля за исполнительными органами. Документы Банка России по внутреннему аудиту обращаются к опыту Альфа-Банка, где роль руководителя внутреннего аудита описывается через сочетание формализованных KPI и внутренних целей, связанных с глубиной анализа, инновациями и развитием культуры открытого взаимодействия с бизнес-подразделениями. Это усиливает поведенческий слой системы корпоративного управления: внутренний аудит перестает быть чисто контрольной функцией и превращается в источник управленческих идей и сигналов о слабых звеньях бизнес-модели. Этические документы, в том числе кодекс корпоративной этики, закрепляют систему ценностей, задающую единые стандарты поведения сотрудников и органов управления и тем самым влияют на устойчивость всей архитектуры корпоративного управления в условиях роста масштабов и географического присутствия.

Анализ трех российских крупнейших банков позволяет уточнить теоретическое содержание понятия системы корпоративного управления банка.

В Сбербанке система строится вокруг трех идей: цифровая организация работы наблюдательного совета и комитетов, глубокое встраивание ESG-повестки в стратегию и мотивацию менеджмента, а также институциональная

фиксация роли независимых директоров как носителей внешней экспертизы и стейкхолдерского взгляда.

ВТБ делает акцент на представительности органов управления и многообразии каналов связи с акционерами и регулятором: структура наблюдательного совета и его комитетов выстроена в соответствии с рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления, активно используется консультационный совет акционеров, устойчивое развитие интегрировано в отчетность и повестку совета, но цифровой компонент пока проявляется менее явно и скорее связан с внутренними процессами и обучением членов совета в области искусственного интеллект.

Альфа-Банк усиливает поведенческую и этическую составляющие: внутренняя модель корпоративного управления подчеркивает значимость независимости внутреннего аудита, качества диалога между контролерами и бизнес-подразделениями, формирует устойчивую культуру открытого обсуждения рисков и ценностей.

Из сравнения получается важный для теории вывод: система корпоративного управления банка нельзя описать только через структуру органов и формальные полномочия, требуется учет цифрового, поведенческого и ESG-измерений, которые по-разному проявляются в моделях банков с различной структурой собственности и бизнес-моделью. Отсюда следует предложение рассматривать систему корпоративного управления банка через четыре взаимосвязанных блока: институциональный (органы управления, их состав и распределение полномочий), риск-ориентированный (внутренний контроль, риск-менеджмент, внутренний аудит), цифровой (инструменты обработки данных, кибербезопасность, платформенные решения для работы органов управления) и ESG-стейкхолдерский (устойчивое развитие, взаимодействие с инвесторами, социальная и этическая повестка). Сбербанк оказывается ближе к цифровой ESG-центрированной модели, ВТБ к модели расширенного акционерного участия с усиленной стейкхолдерской составляющей, Альфа-Банк к модели, где ядром системы выступают

внутренняя культура контроля и этика. Такая типология, основанная на анализе трех ведущих банков, дополняет существующие теоретические подходы к корпоративному управлению в банках, так как переносит акцент с перечисления органов на динамику взаимодействия институтов, цифровых технологий и поведенческих механизмов, определяющих способность банковской группы выдерживать макроэкономические, регуляторные и технологические вызовы.

Список литературы

1. Банк России. Материалы заседания Экспертного совета по внутреннему аудиту от 23.06.2025 г. М.: Банк России, 2025. Центральный Банк России
2. Кодекс корпоративного управления. Банк России. М., 2014.
3. Глинков Н.А. Пути совершенствования корпоративного управления банков // Экономика и банки. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-korporativnogo-upravleniya-bankov> (дата обращения: 27.12.2025).
4. Глинков Н.А. Трактовка сущности корпоративного управления в банках // Экономика и банки. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/traktovka-suschnosti-korporativnogo-upravleniya-v-bankah> (дата обращения: 27.12.2025).
5. Самохина А.Н. Организация корпоративного управления в кредитных организациях, нацеленных на внедрение стратегии устойчивого развития // Пробелы в российском законодательстве. 2023. Т. 16. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-korporativnogo-upravleniya-v-kreditnyh-organizatsiyah-natselennyh-na-vnedrenie-strategii-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 27.12.2025).
6. Самохина А.Н. Правовое регулирование корпоративного управления в кредитных организациях в период односторонних ограничительных мер иностранных государств // Пробелы в российском законодательстве. 2023.
7. Санакоева Д.К., Абеева В.Э. Особенности корпоративного управления в банках // Вестник Московского университета МВД России. 2022. № 1. С. 381-384. DOI: 10.24412/2073-0454-2022-1-381-384.
8. Темиров А.А. Эффективность корпоративного управления банка и его финансовые показатели // Innovation Science and Technology. 2025. Vol. 1. No. 9. DOI: 10.5281/zenodo.17511850. URL: <https://www.ist-journal.uz/index.php/IST/article/view/318> (дата обращения: 27.12.2025).

9. Филатов В.В. Анализ системы корпоративного управления ПАО Банк ВТБ // Современные аспекты экономики. 2021. № 4. С. 45–52. КиберЛенинка
10. Чвиров В.В. Специфика корпоративного управления в кредитных организациях // Сфера права. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-korporativnogo-upravleniya-v-kreditnyh-organizatsiyah> (дата обращения: 27.12.2025).
11. Кодекс корпоративного управления ОАО «Альфа-Банк». М.: Альфа-Банк, 2013. URL: <https://alfabank.ru> (дата обращения: 27.12.2025). АО Альфа-Банк
12. Кодекс корпоративной этики АО «Альфа-Банк». М.: Альфа-Банк, 2020. URL: <https://alfabank.ru/about/codex/> (дата обращения: 27.12.2025).
13. Корпоративное управление и защита прав инвесторов // Т-Инвестиции. Образовательные материалы для частных инвесторов. 2023. URL: <https://www.tbank.ru> (дата обращения: 27.12.2025). Т-Банк
14. Организационная структура АО «Альфа-Банк» // Учебные материалы ДВФУ. Электронный ресурс. URL: <https://students.vvsu.ru> (дата обращения: 27.12.2025). students.vvsu.ru
15. Российский институт директоров. Подтверждение НРКУ ПАО Сбербанк от 19.12.2023 // Официальный сайт РИД. 2023. URL: <https://rid.ru> (дата обращения: 27.12.2025). rid.ru
16. Российский институт директоров. Пресс-релиз «Подтверждение НРКУ Банку ВТБ (ПАО)». 17.12.2025 // Официальный сайт РИД. URL: <https://rid.ru> (дата обращения: 27.12.2025). rid.ru
17. Al Nabhani R.S.H., Mohammadi S.S., Madbouly A., Dalwai T. The Effect of Board of Directors Attributes on Corporate Risk-Taking: Before and During COVID-19 // Procedia Computer Science. 2024. Vol. 226.
18. Bouteska A. Do Board Characteristics Affect Bank Performance? Evidence from the Eurozone // Journal of Asset Management. 2020. Vol. 21. No. 6. P. 535-548.
19. Leone P., Gallucci C., Santulli R. How Does Corporate Governance Affect Bank Performance? The Mediating Role of Risk Governance // International Journal of Business and Management. 2021. Vol. 13. No. 10. P. 212.

References

1. The Bank of Russia. Materials of the meeting of the Expert Council on Internal Audit dated 06/23/2025, Moscow: Bank of Russia, 2025. The Central Bank of Russia
2. The Corporate Governance Code. Bank of Russia, Moscow, 2014.

3. Glinkov N.A. Ways to improve corporate governance of banks // Economics and banks. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-korporativnogo-upravleniya-bankov> (date of request: 12/27/2025).
4. Glinkov N.A. Interpretation of the essence of corporate governance in banks // Economics and banks. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/traktovka-suschnosti-korporativnogo-upravleniya-v-bankah> (date of request: 12/27/2025).
5. And Samokhina.H. Organization of corporate governance in credit institutions aimed at implementing a sustainable development strategy // Gaps in Russian legislation. 2023. Vol. 16. No. 2. Address: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-korporativnogo-upravleniya-v-kreditnyh-organizatsiyah-natselennyh-na-vnedrenie-strategii-ustoychivogo-razvitiya> (date of reference: 12/27/2025).
6. Samokhina A.N. Legal regulation of corporate governance in credit institutions during the period of unilateral restrictive measures of foreign states // Gaps in Russian legislation. 2023.
7. Sanakoeva D.K., Abeeva V.E. Features of corporate governance in banks // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2022. No. 1. pp. 381-384. DOI: 10.24412/2073-0454-2022-1-381-384.
8. Temirov A.A. Efficiency of corporate governance of the bank and electronic devices // Innovative science and technology. 2025. Volume 1. No. 9. DOI: 10.5281/zenodo.17511850. URL: <https://www.ist-journal.uz/index.php/IST/article/view/318> (accessed: 12/27/2025).
9. Filatov V.V. Analysis of the corporate governance system of PJSC VTB Bank // Modern aspects of Economics. 2021. No. 4. pp. 45-52. CyberLeninka
10. Chvirov V.V. Specifics of corporate governance in credit organizations // Sphere of law. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-korporativnogo-upravleniya-v-kreditnyh-organizatsiyah> (date of reference: 12/27/2025).
11. The Corporate Governance Code of Alfa-Bank OJSC. Moscow: Alfa-Bank, 2013. URL: <https://alfabank.ru> (date of request: 12/27/2025). Alfa-Bank JSC
12. Code of Corporate Ethics of Alfa-Bank JSC. Moscow: Alfa-Bank, 2020. URL: <https://alfabank.ru/about/codex/> (date of access: 12/27/2025).
13. Corporate governance and investment attraction // T-Investments. Educational materials for private investors. 2023. URL: <https://www.tbank.ru> (date of request: 12/27/2025).
<url>
14. Organizational structure of Alfa-Bank JSC // FEFU educational materials. Electronic resource. URL: <https://students.vvsu.ru> (date of request: 12/27/2025). students.vvsu.ru

15. The Russian Institute of Directors. Confirmation of the NBKU of Sberbank PJSC dated 12/19/2023 // Official website of RID. 2023. URL: <https://rid.ru> (date of request: 12/27/2025).rid.ru
16. Russian Institute of Directors. Press release "Confirmation of the NBKU to VTB Bank (PJSC)". 12/17/2025 // Official website of the RID. URL: <https://rid.ru> (date of request: 12/27/2025).rid.ru
17. Al-Nabhani R.S.H., Mohammadi S.S., Madbuli A., Dalwai T. Influence of Board of Directors attributes on corporate risk taking: before and during COVID-19 // *Procedia Computer Science*. 2024. Volume 226.
18. Buteska A. Do the characteristics of the management board affect the bank's performance? Data from the Eurozone // *Journal of Asset Management*. 2020. Volume 21. No. 6. pp. 535-548.
20. Leone P., Gallucci K., Santulli R. How does corporate governance affect the Bank's performance? The mediating role of risk management // *International Journal of Business and Management*. 2021. Volume 13. No. 10. P. 212.