

Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”
Кафедра управління та фінансово-економічної безпеки

Науково-дослідна робота
з дисципліни «Менеджмент»

на тему:

«СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ЯК ВАГОМА СКЛАДОВА СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ»

Виконала:
студентка 3-го курсу,
напряму підготовки:

«Облік і аудит»

Подобрій Г.С.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Розкошна О.А.

Суми - 2015

ПЛАН

ВСТУП.....	3
1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ.....	4
2. СПІВВІДНОШЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ.....	9
3. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ЯК СЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	15
3.1. Взаємозалежність стилів управління і ефективності менеджменту.....	
..... Ошибка! Закладка не определена.	
3.2. Вплив організаційної структури банку на формування найдієвішого стилю управління.....	18
3.3. Визначення проблем та недоліків управління в банках.....	20
4. ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	23
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29

ВСТУП

Для сучасного стану економіки України нагальною проблемою є формування ефективної системи менеджменту, вагомою складовою якої має стати стиль управління.

Сучасні темпи розвитку економіки вимагають від організацій удосконалення механізму управління, створення ефективного стилю керівництва як найважливішого важеля впливу на діяльність працівників. Розвиток банківських інституцій неможливий без ефективного управління, а тому значення найдієвішого стилю керівництва є актуальним питанням.

Починаючи з 30-х рр. ХХ століття питання сутності стилів керівництва вивчалися як у менеджменті, так і в соціальній психології. Накопичено велику кількість емпіричного матеріалу, розроблено достатньо теоретичних моделей, які відображають різні підходи до вивчення сутності стилів керівництва та обирають найдієвішого з них для конкретної виробничої ситуації. У своїх працях Р. Блейк та Д. Моутон, Д. Макгрегора, В. Гладунський, О. Донченко, К. Левін, О.Є. Кузьмін, А. Гончаров, В. Терещенко, М. Виноградський розкривають сутність поняття «стилів керівництва», їх види та підходи щодо вибору того чи іншого стилю. Переважна частина визначень «стилю керівництва» включає в себе сукупність характерних для менеджера способів і прийомів вирішення задач управління та постійно застосовуваних методів керівництва.

Аналіз літературних джерел дає можливість дізнатися про те, що в працях зарубіжних авторів не існує розмежувань відносно понять «стилю лідерства» і «стилю керівництва», останні існують у певній єдності практично без виділення якихось специфічних характерних рис.

На сучасному етапі розвитку всіх сфер економіки, особливо кредитно-фінансової конче важливим є правильно обраний стиль керівництва. Тому метою даної наукової роботи є вирішення проблеми обирають ефективних стилів керівництва в системі менеджменту банківських установ, виділення їх

характерних рис та актуалізації останніх в забезпеченні належного розвитку організацій.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ

Однією з найбільш повних і точних теорій формування ефективних стилів управління (лідерства) є теорії, що напрацьовані американськими дослідниками. Дані теорії передбачають наступні підходи до вивчення сутності стилів керівництва, зокрема:

- 1) підхід заснований на особистісних характеристиках керівників;
- 2) поведінковий підхід;
- 3) ситуаційний підхід.

Підхід заснований на особистісних характеристиках, щодо формування стилю керівництва пов'язаний з іменем американського дослідника Курта Левіна, який з групою вчених у 1939 році займався вирішенням даної проблеми. Слід зазначити, що ще до виокремлення вище зазначеного підходу існувала так звана якісна теорія. Дослідження вчених у галузі управління спрямовувалися в більшості на універсалізацію орієнтирів щодо обирання найбільш ефективного стилю керівництва на підставі особистісних характеристик потенційних керівників, а саме: біографічних даних, соціального статусу, ділових та загальнолюдських якостей. При цьому особливий акцент має приділятися визначенню специфічних особистих якостей, які відрізняють керівника від підлеглого та одного керівника від іншого. Однак єдності ні в методах визначення цих якостей, а ні у методичних вказів щодо їх формування не відзначалося. Тому не існує жодних науково обґрунтованих підходів відносно формування індивідуальних якостей, які б однозначно визначали стиль керівництва та його ефективність.

В подальшому представники поведінкового підходу відмовились від досліджень впливу рис особистості на визначення певного стилю управління керівника, і почали проводити спостереження за вчинками керівників, типом їх

поведінки. Відповідно до поведінкового підходу напрацьована класифікація стилів управління в континуумі від автократичного до ліберального стилю.

Авторитарний (директивний, диктаторський) характеризується як стиль управління, для якого характерне одноосібне прийняття всіх рішень керівником, жорсткий тотальний контроль за їх виконанням з погрозами покарання, відсутність інтересів до працівників як до особистостей. За допомогою постійного контролю цей стиль забезпечує цілком прийнятну ефективність роботи (за непсихологічними показниками), але негативних характеристик у останнього більше, ніж позитивних. Основними недоліками вище зазначеного стилю є:

1) підвищена ймовірність помилкових рішень, так як вони приймаються одноосібно, тоді коли самотійно людина не завжди може правильно оцінити ситуацію;

2) ігнорування ініціативи та ідей підлеглих, що призводить до уповільнення нововведень та застою;

3) незадоволеність працівників своїм положенням у колективі та результатами своєї роботи, поява комплексу неповноцінності та малозначущості у підлеглих;

4) несприятливість соціально-психологічного клімату, підвищення напруженості праці та рівня конфліктності у колективі.

Вище зазначений стиль управління виправданий і доцільний щодо застосування в більшості в критичних ситуаціях та небезпечних сферах діяльності. Проте в автократів є і привабливі риси, зокрема наявність блискавичної реакції, енергійність, рішучість, вміння взяти критичну ситуацію в свої руки.

Демократичний (колективний) стиль управління – це стиль при якому управлінські рішення приймаються після колегіального обговорення проблеми, врахування всіх думок і ініціатив співробітників; виконання ухвалених рішень контролюється як керівником, так і самими співробітниками. За такого стилю керівник виявляє інтерес і повагу до співробітників, їх інтересів, потреб, тощо.

Демократичний стиль є найефективнішим, так як за умови його використання існує висока ймовірність прийняття оптимальних, раціональних управлінських рішень. Також цей стиль підвищує інтерес співробітників до виконуваної роботи, призводить до кращої взаємодії в колективі та допомагає відчувати працівникам власну значимість на підприємстві.

Керівник - демократ не уникає відповідальності за результати реалізації управлінських рішень або отриманих помилок, справедливо дякує або карає, свої вказівки завжди формулює чітко і переконливо.

Ліберальний (пасивний, нейтральний) стиль управління – це стиль, який характеризується тим, що керівник начебто відсторонений від виробництва, колективу, працює від вказівки до вказівки, побоюється висувати нові ідеї сам та й не підтримує в цьому і своїх підлеглих. За умови такого управління вже ухвалені рішення часом не виконуються, бо немає щільного контролю за їх виконанням, тоб то все пускається на "самоплив", результати роботи загалом низькі, погіршується психологічний клімат у колективі, стає проблематичним співробітництво, сумлінність праці тощо[1].

Основні характеристики вище зазначених стилів управління відображені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика стилів управління [2].

Формальна сторона	Змістовна сторона
Авторитарний стиль	
<ul style="list-style-type: none"> - Ділові короткі розпорядження - Заборони та погрози - Чітка мова - Похвала та покарання суб'єктивні - Не приймаються до уваги емоційні стани працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - Усі справи в колективі плануються заздалегідь - Визначаються лише опосередковані цілі - Плани на майбутнє не оголошуються - Рішення керівника остаточне і обговоренню не підлягає
Демократичний стиль	
<ul style="list-style-type: none"> - Інструкції в формі пропозицій - Привітний, доброзичливий тон - Похвала і покарання працівників в коректній формі з порадами - Розпорядження і заборони на підставі обговорення виробничих ситуацій 	<ul style="list-style-type: none"> - Організаційні заходи плануються не заздалегідь, а на підставі обговорення у колективі - За реалізацію пропозицій відповідальна вся команда - Завдання не лише пропонуються щодо виконання, а й обговорюються
Ліберальний стиль	
<ul style="list-style-type: none"> - Тон конвенціональний - Відсутність похвали та покарань - Відсутність осуду 	<ul style="list-style-type: none"> - Виступає в ролі посередника при здійсненні контактів між працівниками - Нездібний реалізувати підказані йому

<ul style="list-style-type: none"> - Ніякої співпраці - Позиція керівника - бути в стороні від групи, зняти з себе всяку відповідальність 	<p>важливі думки</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умовляє працівників виконати ту чи іншу роботу - Зовсім не прагне до службової кар'єри і готовий поступитися місцем більш підготовленому професіоналу. - Всі завдання визначаються керівниками структурних підрозділів
---	---

Виділення формальної і змістовної сторони обумовлено можливістю застосування керівниками вище зазначених стилів в різних площинах використання. Слід зазначити, що дуже часто зустрічаються автократи, які зовні ведуть себе досить демократично. Крім того, той чи інший стиль керівництва доцільно і правильно використовувати відповідно конкретній ситуації. Наприклад, в екстремальному випадку керівник-демократ може поводити себе як найжорстокіший автократ, або ж за умови розвитку високого рівня організаційної культури, довіри може надати своїм працівникам більше свободи і не втручатиметься надмірно у виробничий процес.

На нашу думку, поведінковий підхід більш дієвий відносно визначення факторів ефективного лідерства, але він не надає конкретних рекомендацій навіть відносно вирішення традиційних виробничих ситуацій. А тому виникає потреба напрацювання ситуаційних моделей визначення ефективного стилю управління. Автори ситуаційних теорій розглядають стиль керівництва не як атрибут окремих особистостей, а виходять з того, що обирання стилю керівництва залежить від виробничої ситуації, що склалася в організації. Саме особливості ситуації, на думку авторів-ситуаційників і визначатимуть необхідні найбільш ефективні дії керівника, які і визначатимуть стиль керівництва. Різні ситуації потребують використання і різних стилів управління. Розрізняють чотири моделі, що здобули найбільше визнання: ситуаційна модель керівництва Фідлера, теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара, підхід Мітчела і Хауса "шлях-ціль", і модель ухвалення рішень керівником Врума-Йеттона.

Так, модель Фідлера стала наступним кроком у розвиток теорії, оскільки вона зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку керівника:

1. Стосунки між керівником та членами колективу. Передбачає деяку лояльність підлеглих, їх довіру до керівника і привабливість його особистості (харизматичний ефект).

2. Структура завдання - звичність завдань, чіткість їх формулювання та структуризацію.

3. Посадові повноваження - обсяг законно! впади, пов'язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороди, рівень підтримки тощо.

Поль Херсі та Кен Бланшар розробили ситуаційну теорію лідерства, теорію "життєвого циклу", згідно якої стилі лідерства залежать від "зрілості" керівників. Зрілістю тут вважається не вікова категорія, а здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти мети, досвід та компетентність.

Теорія просування до мети була розроблена Робертом Хаусом і Теренсом Мітчелом. Свою назву вона отримала через те, що ефективне лідерство передбачає виконання як мінімум трьох видів завдань:

а) пояснення підлеглим, як найкраще і найзручніше досягати поставлених цілей, розробляти і впроваджувати методи їх досягнення;

б) координаційна та направляюча діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації;

в) залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення зусиль підлеглих у процесі виконання роботи.

Модель ухвалення рішень керівником, яка була запропонована Віктором Врумом і Філіпом Йеттоном, концентрує увагу на процесі прийняття рішення керівником за умови різних наявних компонентів: виконуваної ролі та наявності інформаційних ресурсів.

2. СПІВВІДНОШЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

І менеджмент, і лідерство однаково важливі для організації, одне не може замінити іншого. Насправді, лідерство і менеджмент в компанії - дві окремі, що доповнюють одна одну, системи дій. Як на нашу думку, кожна має свої функції і характерні для неї види діяльності. Для успіху компанії в сучасному діловому світі, все більш складному і швидко мінливому, необхідно освоїти обидві. Так як право керувати впливає з організаційної структури, воно сприяє стабільності, порядку і вирішення проблем всередині неї. За словами Роберта Джосса, декана факультету бізнесу Стенфордського університету, лідерство - це «здатність взяти на себе повну відповідальність за благополуччя організації і її зростання, за зміни в ній на краще. Це не престиж, влада чи статус, це відповідальність» [3]. З іншого боку, право лідерства виникає з таких особистих якостей індивідів, як зацікавленість, мета і цінності і сприяє розвитку бачення перспектив, креативності і змін в організації. Слід відразу зазначити, що термін leadership в англійській мові позначає поведінку керівника, що спонукає підлеглих мобілізувати свої сили і здібності заради досягнення поставленої задачі. Одне з головних відмінностей між керівником і менеджером відноситься до джерел їхньої влади і багато в чому залежному від них рівнем підпорядкування співробітників. Влада - це потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей. Влада - це основний наявний у розпорядження керівника ресурс, що дозволяє домогтися зміни поведінки співробітників. Як правило, в організаціях виділяють п'ять джерел влади: закон, винагорода, примус, досвід (компетенції) і референтне право [4]. Іноді джерелом влади є займана менеджером в організації посада, в інших випадках - особисті якості лідера. У таблиці 1 перераховані різні якості, що характеризують лідерів і менеджерів, хоча необхідно пам'ятати, що деякі індивіди володіють і тими, і іншими.

Таблиця 1 - Відмінності між менеджером і лідером (за О. М. Дятловим)

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Іноватор
Доручає	Надихає
Працює по цілях інших	Працює за своїми цілями
Основа дій - план	Основа дій - бачення, перспективи
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує докази	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу вірно	Робить вірну справу
Поважаємо	Обожнюємо

Однак важливо розуміти, що лідерство - це не особистісні якості, що не повноваження, не мотивація і не ідеологія, як воно іноді помилково трактується в перекладній літературі. У першу чергу, лідерство - це система взаємовідносин у групі, коли одна людина (лідер) виступає з ініціативою і бере на себе відповідальність за дії групи та їх можливі наслідки, а інші (послідовники) готові слідувати запропонованій ініціативи і прикладати для цього значні зусилля. Таким чином, менеджер і лідер - поняття абсолютно різні: менеджер - це посада, а лідер - визнання групи; менеджер по суті - виконавець чужої волі (власника, ради директорів, інших менеджерів), лідер ж - завжди ініціатор і інноватор. Фраза, що стала класичною: *managers do things right and leaders do right things*, сенс якої полягає в тому, що (ефективні) менеджери правильно виконують завдання, а (ефективні) лідери - визначають, що потрібно виконувати[5]. Повернемося до співставлення якостей, притаманних менеджеру і лідеру. По-перше, менеджер адмініструє, а лідер займається інноваціями. Тобто, менеджер дає основні інструкції, модерує і контролює роботу персоналу, покладаючись на вже існуючі рішення, в той час як лідер не тільки розуміє і приймає необхідність змін та інновацій, генерує нові ідеї та підходи у

своїй області, але і управляє процесом змін до складної організації в рамках тривалої стратегічної програми змін, спонукаючи інших до інновацій, трансформуючи і направляючи організацію до нових перспектив і розвитку.

По-друге, менеджер доручає, а лідер надихає. Якщо менеджер встановлює чіткі завдання і дає конкретні завдання, то лідер залучає команду в колективне рішення проблем, домагаючись від них самовіддачі при виконанні планів, стратегії. Крім того, для того, щоб надихнути співробітників, лідер дбає про позитивність атмосфери всередині команди, забезпечує належний її розвиток, а також створює культуру, що прискорюватиме святкування успіху. Тому в таких фірмах, як Dell, Google, Southwest Airlines, Apple і Walmart поширені летючки і вечірки. Джон Абель, засновник багатомільярдної компанії Boston Scientific, підтверджує необхідність подібних заходів: «Ти отримуєш те, що святкуєш»[6]. Крім того, для того, щоб стимулювати співробітників до розвитку, лідер спонукає членів команди обговорювати їх персональні потреби в розвитку, визначає загальні завдання в галузі розвитку людини на посаді, яку вона посідає і систематично шукає різні ресурси для підвищення ефективності розвитку членів своєї команди. По-третє, якщо менеджер керується цілями інших, то лідер розробляє власні цілі. Менеджер передає команді колективні цілі в односторонньому порядку і планує шляхи виходу з непередбачених ситуацій з метою досягнення цілей. Лідер, навпаки, визначає і аналізує альтернативи, оцінює їх витрати, ризики та користь для організації. Таким чином, він встановлює амбітні цілі для себе або команди в цілому, використовуючи відповідну систему показників, і при цьому показує іншим як їхні цілі співвідносяться з його власними цілями і зі стратегією компанії.

По-четверте, менеджер діє у відповідності з планом, а лідер завжди оцінює перспективи. Тільки при необхідності менеджер адаптує короткострокові плани до змін бізнес пріоритетів компанії в своїй зоні відповідальності. Тим часом, лідер завжди бере до уваги завдання, потреби та пріоритети інших підрозділів компанії. Крім того, він вітає внесок і думки інших при виробленні конкретних рішень і планів.

Наступною відмінністю є те, що менеджер покладається на систему, а

лідер покладається на людей. Лідер встановлює культуру співпраці у всій організації, створює сприятливий клімат і підтримує комерційну поведінку в організації. Він переймає елементи поведінки, ділові підходи та професійні звички різних впливових людей, а також активно залучає колег в процес ухвалення рішень. Крім того, менеджер використовує доводи, а лідер - емоції. Голова правління корпорації Apple Стів Джобс був істинним лідером, і надихав своїх співробітників тим, що проявляючи свої найкращі професійні якості, вони можуть «залишити свій слід у всесвіті». Ще одна відмінність полягає в тому, що менеджер контролює, а лідер довіряє. Менеджер описує чітку картину курсу змін, встановлює жорсткі показники ефективності, відстежує прогрес і невідповідне поводження. Таким, чином, він стежить за роботою команди, співвідносить її успіхи з поставленими цілями або контрольними точками. Одним із прикладів ефективного контролю в організації є корпорація Satyam Computer Services, яка працює у сфері промислових технологій. Чисельність співробітників компанії перевищує 25 000 людей, півтори тисячі з яких є топ-менеджерами[3]. В їх підпорядкуванні знаходиться півтори тисячі підрозділів і функціональних структур. У свою чергу, лідер довіряє співробітникам і приймає існування різних точок зору та індивідуальних відмінностей. Він прагне, в тій чи іншій мірі, зрозуміти складності та нюанси індивідуальних особливостей і міжкультурної комунікації та взаємодії на робочому місці, інвестуючи в побудову відносин з іншими. Завдяки ефективному контролю компанія досягла обороту в понад 1 млрд. доларів.

Крім того, менеджер підтримує рух, а лідер дає імпульс руху. Менеджер підтримує ініціативи, що забезпечуватимуть позитивні зміни в діяльності. Засновник бренду Tom's of Maine Том Чаппел спонукає до інновацій у своїй компанії, проявляючи свої лідерські якості: «Успіх - це означає, що лінію вашої поведінки ніколи не визначає конкуренція. Навпаки - саме ви самі повинні визначати свою поведінку виходячи з тієї точки зору, яка вам максимально близька»[7]. Менеджер є істинним професіоналом у своїй справі, а лідер, швидше, ентузіастом. Менеджер визначає, який внесок його діяльність вносить в прибуткове зростання всієї організації. Він знає специфіку своєї сфери

діяльності, відповідальність, добре знається на специфіці бізнес-середовища, в якому працює. Менеджер мислить у контексті існуючих проблем і питань, а також демонструє розуміння основних питань у своїй сфері відповідальності. Лідер, у свою чергу, виробляє нові ініціативи, спрямовані на отримання прибутку, і які зачіпають не лише його власну сферу відповідальності.

Наступна відмінність полягає в тому, що менеджер приймає рішення, а лідер перетворює рішення в реальність, впроваджуючи істотні поліпшення в процеси, можливості, методи або практику в значній частині компанії, які мають істотний вплив на фінансові показники. Подібна культура лідерства добре розвинена в корпорації Nike. Крім того, менеджер робить справу правильно, а лідер робить правильну справу. До того ж лідер приймає жорсткі рішення. Детальну інформацію про це можна знайти в книзі фахівця з реклами Донні Дейча: «Часто помиляюся, ніколи не сумніваюся». Менеджера ми поважаємо, а лідера - обожнюємо. При цьому лідер бере на себе більш високі ризики, щоб отримати високу виручку або конкурентну перевагу. Лідер не боїться і не уникає конфліктів і критики. Керівник американської компанії WinPlus Ден Шин сформулював основний принцип культури лідерства наступним чином: «Великі люди зводять собі пам'ятники з тих каменів, які жбурляють у них критики. Прагне зрозуміти міркування і почуття інших. Тим не менш, незважаючи на безліч переваг лідера, він не важливіше за менеджера і не може його замінити. Якщо організація хоче вижити і тим більше домогтися успіху в сучасних умовах, їй необхідні і менеджери, і лідери. В ідеалі керівник повинен поєднувати вмале лідерство з грамотним менеджментом і використовувати їх як дві взаємодоповнюючі сили. Однак з точки зору психології, людина не здатна бути одночасно менеджером і лідером, так як це абсолютно різні психотипи.

За останні 50 років в теорії і практиці менеджменту проблема співвідношення лідерства та ефективності управління стала однією з основних. Будь-який керівник, що прагне досягти високих результатів діяльності свого колективу, повинен намагатися стати лідером.

Щодо стилів керівництва, які використовують українські менеджери, то також не існує чіткого їх розподілу. Загалом керівники діють залежно від ситуації і своїх власних уподобань та принципів. За анонімним опитуванням, яке проводили кадровий холдинг АНКОР в Україні та Міжнародний кадровий портал HeadHunter на початку 2013 року, були отримані результати, наведені в таблиці 3 [8]:

Таблиця 3 – Рейтинг найбільш важливих рис керівників

Риси керівників	Відсоток важливості риси визначений за опитуванням
- Рішучість	39%
- Нестандартне мислення	31%
- Врівноваженість	28%
- Впевненість у собі	22%
- Здатність переконувати	22%
- Наполегливість	21%
- Цілеспрямованість	19%
- Інтуїція	17%
- Практичність	14%
- Далекоглядність	14%

Також респондентам було запропоновано з безлічі якостей обрати ті, які, на їх погляд, найбільше цінують підлеглі в керівниках. Результати наведені в таблиці 4.

Таблиця 4 – Рейтинг найбільш важливих якостей керівника

Якості керівника	Відсоток важливості якостей визначений за опитуванням
- Вміння ставити чіткі цілі	75%
- Вміння брати на себе відповідальність	53%
- Готовність навчати і ділитися знаннями	36%
- Стратегічне мислення	29%
- Особистісні якості	24%
-Знання особливостей роботи компанії, занурення в ринок	22%
- Врівноваженість	18%
- Вміння переконувати	14%
- Налагоджені зв'язки в професійних колах	8%
- Ерудиція	5%

В цьому опитуванні брали участь 220 респондентів, 68% чоловіків та 32% жінок. 26% з яких віком більше 45 років[8].

Як ми бачимо з рейтингів менеджери не виділяли таку рису характеру керівника як комунікабельність та вміння співпрацювати з підлеглими, вислуховувати їх думки. В японській моделі управління, наприклад, цьому відводиться дуже велика роль. Отже, очевидним є те, що стиль управління вітчизняних керівників більше схожий на авторитарний, але має елементи і демократичного.

3.СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ЯК СЛАДОВА СИСТЕМИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1.Взаємозалежність стилів управління і ефективності менеджменту

Банківська система України вирізняється своєю бюрократичністю, а тому керівний склад у своїй діяльності, в більшості, використовує авторитарний стиль управління. Здебільшого останні не забезпечує прискорення адаптації до умови навколишнього бізнес-середовища, і тому може призводити до негативних наслідків. За умови формування ефективної системи управління, вагомою складовою якої є ефективні стилі управління є можливість запобігання та упередження банкрутства банківських інституцій навіть у складних економічних та політичних ситуаціях. Якість банківського менеджменту визначається, в першу чергу, компетентністю керівників банку, якістю організації роботи, формуванням системи внутрішнього контролю, ступенем взаємодії між акціонерами і керівництвом банку, чітким визначенням внутрішніх положень та наявністю формальних правил і процедур. Фахівці Світового банку пропонують використовувати такі компоненти для оцінки дієвості менеджменту:

- компетенція;
- лідерство;
- виконання регулятивних норм;
- здатність до планування;.
- здатність реагувати на зміни кон'юнктури ринку;
- адекватність проведеної політики положенню банку на ринку;

- здатність до самоконтролю;
- якість команди менеджерів;
- відносини з інсайдерами.

Як бачимо, вище зазначені компоненти співзвучні виконуваним керівниками функцій, або дій, які значною мірою визначатимуть і їх стиль керівництва.

Відомо, що неефективний менеджмент, відповідно такого ж рівня стилі управління є причиною фінансового краху більшості банківських установ. У разі виникнення кризи на фінансовому ринку вони можуть сприяти ураженню навіть всієї банківської системи.

Ми вважаємо, що для аналізу якості менеджменту в банках необхідно враховувати наступні фактори:

- підтримання достатнього рівня капіталу, якості активів, доходів і ліквідності;
- компетентність менеджера і його здатність керувати;
- чесність і ділова репутація керівного складу банку;
- кваліфікація, досвід і здатність брати на себе відповідальність всіх працівників банку;
- якість нагляду з боку керівництва банку;
- достатність підготовки персоналу банку;
- наявність системи підготовки зміни для керівників;
- виконання норм чинного законодавства;
- якість виконання внутрішніх процедур і положень в банку;
- наявність механізмів внутрішнього контролю, системи документації і внутрішнього обліку;
- наявність системи планування та контролю за результатами діяльності;
- кадрова політика, наявність системи винагороди і механізмів просування по службі;
- виконання кредитної та інвестиційної політики, вимог до активів і пасивів;

- здатність передбачати зміни зовнішніх умов роботи банківської установи і реагувати на економічні, правові та політичні зміни;
- здатність або нездатність користуватися цими змінами і корегувати роботу банку;
- відповідність вищих керівників займаній посаді;
- наявність достатнього числа кваліфікованих робітників у системі внутрішнього контролю банку.

Взагалі банківський менеджмент передбачає те, що менеджери є незалежними від власності на капітал банку, де вони працюють. Вони можуть працюючи на посаді менеджера за наймом бути власниками акцій банку, а можуть їх і не мати. Діяльність менеджера є досить відповідальною, значущою, яка забезпечує зв'язок та єдність процесів банківської діяльності на рівні банку, філії або відділення.

Зростання вимог до системи менеджменту зумовлена збільшенням розмірів банків, складнощами їх технологій.

Наразі банківська сфера потребує такого стилю керівництва, який спрямований на постійний пошук нових можливостей, залучення до співпраці значного кола клієнтів, формування найрізноманітніших джерел інформаційних ресурсів, підвищення ефективності виконуваної роботи та одержання максимально можливого прибутку за мінімальних витрат.

Стиль управління банком завжди потрібно обирати керуючись не лише законодавством та внутрішнім Кодексом корпоративної етики, але й звертаючи увагу на специфічні особливості розвитку колективу (взаємостосунки, відношення до роботи, мікроклімат). Дійсно, ефективний керівник постійно намагатиметься урізноманітнити роботу своїх підлеглих, прагнути зробити її більш цікавою, прислухатиметься до думок працівників з приводу вирішення виробничих питань, враховуватиме їх точку зору.

Отже, загальний стиль управління керівників банківських інституцій має формуватися на базі використання елементів впливу на працівників, які властиві різним управлінським стилям.

3.2. Вплив організаційної структури банку на формування найдієвішого стилю управління

Організаційна структура банку і відповідно структура управління, що складовими системи менеджменту сучасних банківських інституцій значною мірою сприятимуть можливостям керівників реалізувати найкращий, найдієвіший стиль управління.

Слід зазначити, що керівники, що виконують лінійні функції очолюючи безпосередньо виконання операційної роботи, такої як: видача кредитів, купівля цінних паперів, приймання вкладів від населення тощо. Процес керівництва даної категорії менеджерів можна описати як певний вертикальний потік команд, обов'язкових до виконання. Свої функції останні делегують за принципами авторитаризму. Отже, лінійним керівникам кредитно-фінансових інституцій однозначно притаманний авторитарний стиль управління. Очевидним є той факт, що складність виконуваної роботи, високий ступінь відповідальності, необхідність окрім основних функцій виконання ще й адміністрування справдовують доцільність застосування саме вище зазначеного стилю.

Керівники, які виконують функціональні або штабні функції в більшості консультують лінійне керівництво. Зокрема це такі функціональні служби як: планування, маркетингу, юридичного та кадрового врегулювання тощо. Дана категорія керівників має більш уважно ставитися до працівників банку, прислухатися до їх думок, пропозицій, ініціатив. Повноцінність самого процесу спілкування буде забезпечена лише за умови справедливого, двостороннього зв'язку як між адміністрацією так і рядовими виконавцями. Окрім того працівники функціональних підрозділів активно спілкуються з суб'єктами зовнішнього бізнес-середовища (реальними та потенційними клієнтами, партнерами, контрагентами), де автократичний підхід не є доцільним.

До того ж формування стилю управління керівників банків залежить від особливостей позиціонування банку на фінансовому ринку, бо саме це і буде визначати схему побудови організаційної структури банківської установи. Наприклад, в умовах локалізації ринку, що характеризується небагато

чисельним контингентом клієнтів, відсутністю потужної конкуренції, нерозвиненою або відсутньою мережею філій, найбільш практичною є пірамідальна схема побудови структури банку. Дана схема включатиме граничну простоту вертикальних зв'язків, безпосереднє підпорядкування керівників низової ланки вищому керівництву банку. За такої структури керівники банків в більшості використовують саме авторитарний стиль управління, так як вимагають від підлеглих лише чіткого виконання своїх обов'язків. Про власний імідж та імідж своєї установи піклуються недостатньо.

Якщо поглиблювати спеціалізацію окремих операційних ланок, відбудеться розширення контингенту споживачів фінансових послуг та ринку банківської діяльності. За таких умов необхідно змінювати і підхід до управління. Потрібно послаблювати авторитаризм системи менеджменту. Хоча в банках і існує напрацьована велика база особистих клієнтів, відповідно здійснюється велика кількість фінансових операцій, які підлягають обов'язковому контролю з боку вищого керівництва, необхідно бути відкритими до делегування повноважень керівникам та працівникам низових ланок оскільки саме вони краще ознайомлені з ситуацією в конкурентному середовищі та з потребами клієнтів. Надмірний контроль «згори» має бути, але він повинен забезпечувати лише чіткість розподілу функцій та ресурсного потенціалу між підрозділами.

Вихід банків на регіональні та загальнонаціональні ринки, розширення ринку позиціонування потребуватиме більш заглиблену спеціалізацію окремих структурних ланок. Це потребує залучення вже і експертів, спеціалістів найвищого рівня підготовки, використання новітніх технологій тощо. За таких умов виникає необхідність створення певної системи спеціалізованих бізнес-центрів, які будуть обслуговувати клієнтів надаючи їм цілий набір різнопланових фінансових операцій і послуг. Такі центри повинні мати свій апарат управління, кошторис, калькуляцію витрат та прибутків. В даній ситуації рішення найвищих органів управління стосуватимуться лише глобальних питань розвитку банку, таких як: реорганізація або створення нових філій тощо, а питаннями контролю за діяльністю персоналу займатимуться

безпосередньо менеджери підрозділів. Спеціалісти у галузі банківського менеджменту рекомендують за таких умов використовувати авторитарний стиль лише керівникам вищих органів управління, а на рівні підрозділів менеджерам необхідно застосовувати елементи демократичного та ліберального стилів детально вивчаючи специфіку виробничих ситуацій.

Ще більш розгалуженою спеціалізація стає в банківському холдингу, в якому дочірні філії є самостійними юридичними особами. В цьому випадку авторитарний стиль управління проявляється у діяльності керівників вищого рівня кожної філії за умови демократизації стилів керівників підрозділів, при цьому вказівки вищого керівництва холдингу надходять лише з приводу якихось координальних змін у діяльності самого холдингу.

Отже, формування організаційних структур банків прямо залежать від ринкових умов, спеціалізації їх на окремих видах продуктів чи послуг, поставлених цілей тощо. Необхідно враховувати всі переваги та недоліки обраної структури і формувати керівництву найбільш доцільний стиль управління, який прискорюватиме адаптацію банківської структури до змін у зовнішньому середовищі, раціоналізацію роботи банківських працівників усіх ланок, успішне налагоджування і забезпечення належного виконання всіх функцій менеджменту, максимальне задоволення потреб клієнтів та забезпечувати досягнення мети банку.

3.3. Визначення проблем та недоліків управління у банках.

Нажаль в Україні ще не сформувалась класична модель управління в банках. Для вітчизняної системи менеджменту банківських установ притаманне поєднання різних стилів управління, але привалуючим є авторитарний.

Проте відповідно до чинного законодавства, в українських банках вищий орган управління не є одноособовим, він є колегіальним – загальні збори акціонерів. То ж основа закладена і для демократичного стилю управління. Законодавство забезпечує делегування акціонерами поточного управління правлінням – виконавчому органу банку, та створення додаткової ланки контролю – наглядової ради. Тривалий час вітчизняні банки не приділяли

належної уваги формуванню ефективної системи корпоративних відносин, а лише дотримувалися суто законодавчих вимог в сфері корпоративного керівництва, що зумовлено автократичним впливом. Інтерес до покращення взаємостосунків між працівниками банку та суб`єктами зовнішнього простору підвищився у 2006 році, і сьогодні займає провідні позиції в організації системи менеджменту. До того ж Національний банк України також не залишається осторонь, регулярно напрацьовує шляхи вдосконалення корпоративного управління.

Так, зміни політики банківського регулювання почалися у вересні 2006 р. з внесення змін до Закону України „Про банки та банківську діяльність” в частині обов’язання банків до реорганізації у акціонерні товариства [9]. Наступним кроком було прийняття у березні 2007 року „Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України”.

Така діяльність НБУ поліпшила корпоративне управління, але нажаль не стала потужним стимулом для розвитку банківської системи. Загалом ці зміни проявлялися у формальному дотриманні стандартів корпоративного керівництва.

Основними недоліками корпоративного управління у банках України є:

1. Орієнтація на задоволення інтересів головних (які мають найбільший відсоток акцій) акціонерів, зумовлена тим, що для банків України властива концентрація власності на вищому рівні управління порівняно з корпораціями інших секторів економіки. Як наслідок саме головні акціонери призначають членів наглядових рад і правління. А тому і виконання функцій контролю здійснюється відповідно до інтересів цих акціонерів, а не банку.

2. Недостатня увага приділяється питанням управління банківськими ризиками. Більшість банків не приділяють увагу формуванню комітетів наглядової ради. Функції контролю та аудиту у вище зазначених структурах не є чітко визначеними, і мають безліч недоліків.

3. Слабкий зовнішній контроль корпоративного управління щодо фігурування на ринку великої кількості акцій різних банків [10].

Щодо внутрішніх управлінських проблем та проблем співробітників то можливості їх усунення пов'язані з недоліками та особливостями персонального менеджменту банків, зокрема:

- відносно невеликі колективи, що мають вузьку предметну спеціалізацію та розподіл праці;

- дуже високі та жорсткі кваліфікаційні вимоги;

- значна увага до дотримання правил корпоративної культури та підтримки іміджу банку;

- високі вимоги до особистісних рис співробітників;

- переважно індивідуальний характер праці;

- підвищені вимоги до ресурсного та інформаційного забезпечення банківських операцій;

- висока стресовість роботи, її монотонність, оскільки остання пов'язана з рухом великої кількості грошей, і помилки можуть дорого коштувати;

- складна система відбору та підбору персоналу;

- необхідність постійного навчання персоналу і підвищення кваліфікації;

- високий ступінь залежності результатів роботи від діяльності кожного з працівників.

- менталітет, який проявляється у недостатній відповідальності, небажанні брати ініціативу на себе;

- робота в більшості банківських установ є високооплачуваною, що не завжди відповідає реальним внескам у виконання роботи;

- нестача керівників середньої ланки управління з відповідною кваліфікацією;

- орієнтація керівництва на авторитарні методи управління, які виключають надлишок ініціативи й самостійності співробітників.

На нашу думку, вище зазначені фактори значно ускладнюють роботу банківських працівників через проблематичність використання саме демократичного стилю управління поряд з авторитарним.

4. ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Стиль управління формується на основі багатьох чинників, і одним з них є важелі формування стилю управління в банках. Чотири групи важелів, які доцільно враховувати в процесі формування стилю управління зображено у таблиці 5.

Таблиця 5– Групи важелів управління, які впливають на формування стилю управління у банківських інституціях

Групи важелів	Класифікація складових груп важелів
1. Організаційні (адміністративні) важелі	<ul style="list-style-type: none"> - місія, ідеологія банку, принципи його діяльності; - внутрішні нормативні документа; - корпоративні стандарти поведінки; - фірмовий стиль; - система корпоративних заходів; - організація процесу праці та відпочинку; - селекція кадрів; - формалізація (адаптація нових працівників до корпоративної культури банку); - навчання персоналу; - робота профспілок
2. Економічні важелі	<ul style="list-style-type: none"> - система мотивації праці; - страхування співробітників; - соціальна відповідальність; - розподіл прибутків; - укладення довгострокових контрактів; - «відкритість ведення банківського бізнесу»
3. Соціально-психологічні важелі	<ul style="list-style-type: none"> - соціально-психологічний клімат; - групова динаміка; - згуртованість / конфліктність; - соціальна мотивація; - соціально-психологічні особливості персоналу
4. Інформаційні важелі:	
4.1. інструменти впливу на внутрішнє середовище організації	<ul style="list-style-type: none"> - історія банку; - система корпоративних ЗМІ; - дотримання принципів культури керівництвом; - особисте спілкування керівництва банку із персоналом
4.2. інструменти формування іміджу банківської установи у зовнішньому	<ul style="list-style-type: none"> - реклама;

Організаційні важелі є сукупністю способів із здійснення примусово-розпорядницького впливу, які засновані на ефективному використанні авторитарного стилю. Вище зазначені важелі забезпечують здійснення управлінського впливу на кадровий потенціал банку в цілому. Оптимальне регулювання діяльності банків передбачає дотримання керівником і підлеглими регламентуючих документів, норм, вимог. Крім регламентування застосовується й інші важелі прямої дії, які засновані на нормуванні та інструктуванні.

Підставою для застосування організаційних важелів має бути влада та визначені відповідні повноваження. Поряд з авторитарним стилем можливо використання і демократичного, так як у своїй діяльності керівник банку може використовувати, як зазначалося, і інструктування підлеглих, що полягає у впливі на підлеглого за допомогою пояснення ситуації, що склалася, у роз'ясненні поставленого завдання та напрямів його виконання, застереження від можливих помилок, поради з виконання певних видів робіт тощо. Ефективність використання організаційних важелів формування стилю управління має визначатися сприйняттям їх колективом банку, змістом організаційної культури банку, відповідністю можливостей використання інших важелів впливу.

Економічні важелі формування стилю управління можна представити як сукупність способів впливу на працівників, що сапритимуть задоволенню їх потреб за допомогою матеріальних стимулів. Застосування економічних важелів активізуватиме економічні інтереси працівників, орієнтуватиме їх діяльність на досягнення загальних цілей без надмірного втручання суб'єкта управління. Сучасні економічні важелі мають стимулювати працівників до ефективного виконання своєї роботи за умови якщо результати внеску кожного будуть справедливо визначені і відповідно призначені розміри винагороди, а це вже можливо за умови демократизації процесів мотивації праці працівників банків.

Використання в управлінні кадровим потенціалом банків економічних важелів впливу можливе лише в тісному поєднаній й взаємозв'язку із соціально-психологічними важелями. Соціально-психологічні важелі є сукупністю тих складових, що визначатимуть стиль управління, що впливатимуть на можливості задоволення духовних потреб, формування міжособистісних взаємин, потреби у самоповазі, повазі з боку оточуючих, потреб у визнанні, реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості. Дія цих важелів спрямована на створення належних умов кожному працівникові банку, за яких він міг би якомога повніше розкрити свої індивідуальні здібності, розкрити творчій потенціал. На основі застосування керівниками соціально-психологічних важелів формуються елементи демократії та лібералізму в їх впливові на підлеглих.

Епоха підвищеної інформатизації вимагає застосування інформаційних важелів управління кадровим потенціалом банку як нагальної потреби сучасності. Сьогодні кожен працівник прагне до поінформованості стосовно етапів становлення та розвитку банку, його спадів та зростання, перспектив подальшого розвитку, стану конкурентоспроможності банку, відповідності продукту діяльності банку вимогам ринку тощо. Для цього дієвими заходами виявляються використання системи корпоративних засобів масової інформації, дотримання принципів корпоративної культури керівництвом банку, особисте спілкування керівництва організації з персоналом, ефективне використання засобів реклами, паблік рілейшнз тощо.

Важелі управління кадровим потенціалом банку в умовах сьогодення можуть ефективно реалізуватись лише у повній узгодженості, взаємодії та поєднанні всіх важелів формування стилю управління, що визначатимуть і специфіку використання керівниками того чи іншого стилю управління.

Яскравими прикладами застосування керівниками банків відповідно до ситуації і відповідних стилів управління можуть стати банки, які мають провідні позиції серед інших банків за такою категорією як «професійність менеджменту», бо остання можлива лише за вище зазначених умов.

На рисунку 1 представлено рейтинг банків України за „професійністю менеджменту” [11].

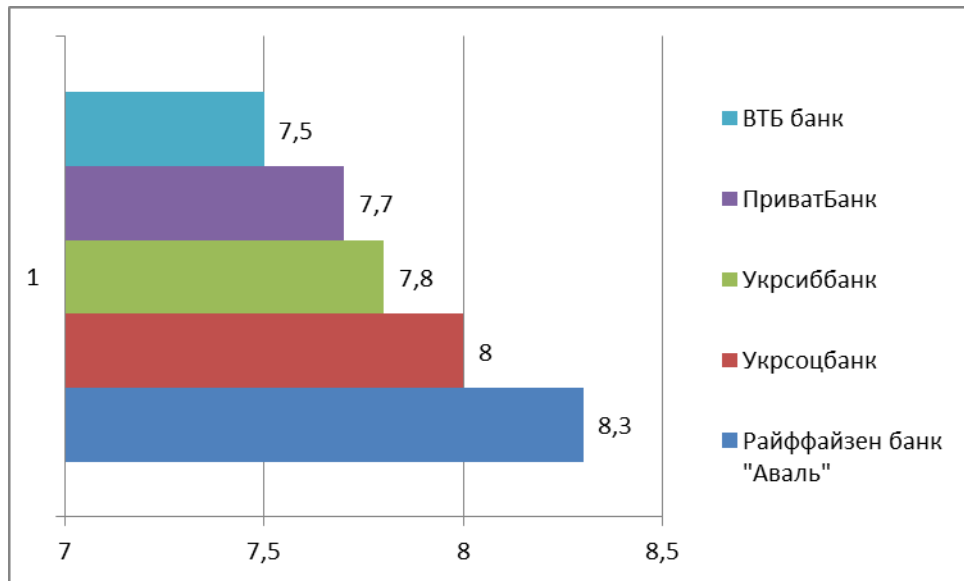


Рис. 1 – Рейтинг банків з урахуванням конкурентної переваги „професійність менеджменту”

Згідно рисунку 1 найкращі позиції за професійністю менеджменту займають ПАТ «Райффайзен банк Аваль» (8,3 бала з оцінкою „добре”) та ПАТ Укрсоцбанк (8,0 балів з оцінкою „добре”). Характеристики “стабільний” мають ПАТ «Укрсиббанк» – 7,8 бала; ПАТ «Приватбанк» – 7,7 бала та ПАТ «ВТБ банк» – 7,5 бала. Ці банки змогли забезпечити високу ефективність управління, реалізувати на практиці свої цілі, так як їх оцінки за „професійністю менеджменту” та за іншими конкурентними перевагами є найвищими. Основою діяльності вище вказаних банків є Кодекс корпоративної етики працівників банку. Згідно якого кожен співробітник банку має виконувати вказані в ньому правила. Для прикладу проаналізуємо деякі положення Кодексу професійної поведінки в «Райффайзен банку «Аваль», який отримав найвищу оцінку. Тип поведінки працівників цього банку базується на таких цінностях:

- орієнтація на потреби клієнта;
- професіоналізм;
- якість;
- взаємна повага;
- ініціативність;

- командна робота;
- чесність;
- ефективне корпоративне управління [12].

Якщо відштовхуватись від стилів управління, то за вище зазначеними цінностями можна сказати, що банк вдало поєднує елементи всіх стилів, тому і ефективність його роботи є дуже високою.

Для кращого розуміння важливості ефективної системи управління та вдало обраного стилю управління у підвищенні конкурентоспроможності банку доцільно проаналізувати ті банківські установи, які здобули найнижчі оцінки за професійністю менеджменту, зокрема: ПАТ «Укрпромбанк», ПАТ «Родовід банк» та інші.

Якщо розглянути Кодекс корпоративної етики банку Родовід, то останній побудований суто на формальних засадах, де система менеджменту не зорієнтована на забезпечення моральних потреб співробітників, і спрямована лише на забезпечення потреб лише акціонерів. У підтвердження сказаного, згідно Положення про корпоративне управління банку: «Корпоративне управління Банком – це система відносин між акціонерами Банку, Наглядовою радою, Правлінням, а також іншими зацікавленими особами. Ці відносини засновані на управлінні та підпорядкованості, контролі та відповідальності»[13]. Отже, Кодексом забезпечується можливість використання однозначно авторитарного стилю управління. Такий підхід не сприятиме підвищенню корпоративного духу, сприятливості психологічного клімату, задоволенню не лише первинних а й вторинних потреб працівників.

І накінець, застосування керівниками банківських установ лише авторитарного стилю управління не сприятиме формуванню позитивного іміджу банку, який є його образом в уявленні клієнтів, і саме він виступає одним з інструментів досягнення стратегічних цілей банківських інституцій.

ВИСНОВКИ

Отже, ефективність стилю керівництва визначається не лише кінцевим результатом діяльності підприємства, а й способами та прийомами досягнення цієї ефективності. Стиль менеджменту оцінюється як оптимальний тільки на основі стану суспільних відносин, так як він формується під впливом різних чинників (ідейно-політичних, соціально-економічних, етично-психологічних тощо), які обумовлені соціальною природою суспільства. Певним чином на формування стилю управління мають вплив вікові і статеві ознаки керівного складу, загальноосвітній рівень та рівень кваліфікації. Тому важливе значення для обрання потрібного стилю керівництва та забезпечення високоефективної управлінської діяльності мають особисті якості керівника, його особливості поведінки та конкретна ситуація, що склалася.

Керівникам банківських установ потрібно більше уваги приділяти своїм підлеглим. Треба стимулювати їх не лише матеріально, а й забезпечувати їм такі умови праці, де вони зможуть реалізувати себе та свої ідеї. Треба вчитися слухати своїх підлеглих та цікавитись їхнім життям, проблемами та перемогами. Це буде сприяти покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню якості взаєностосунків. А тому при обиранні того чи іншого стилю управління доцільно враховувати такі складові важелі впливу, як: організаційні, економічні, соціально-психологічні та інформаційні.

В умовах української ринкової економіки дуже важливою є швидкість реакції банку на зміни у зовнішньому бізнес-середовищі, що можливо за умови формування відповідної структури банківської інституції, функціонування якої обумовлюватиме той стиль управління, який відповідатиме позиції банку на ринку.

Отже, вітчизняним керівникам треба формувати свій власний стиль керівництва, обираючи з існуючих найбільш доцільні елементи впливу, та

керуватися, в першу чергу, моральними принципами, існуючим законодавством та обов'язково враховуючи людський фактор.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вергилес Е.В. Стили руководства [Електронний ресурс]: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – Режим доступу: <ftp://92.39.60.123/Lib/Экономика%20книги/Стили%20руководства.%20Вергилес%20Э.В.%20Лекция..pdf> – Назва з екрана.
2. Кричевський Р.Л. Якщо ви керівник: навчальний посібник/Р.Л.Кричевський – М.:Інфра-М,1997 - с. 52.
3. Company Information and Business Directory for Corporate Research [Електронний ресурс] / Business for manager. – Режим доступу: <http://www.corporationwiki.com>
4. Дафт, Л. Р. Менеджмент [Текст]: підручник / Р. Л. Дафт. – СПб.: Пітер, 2008. – 800 с. – ISBN 5-272-00240-7.
5. Лідерство в питаннях та відповідях [Електронний ресурс] / Mahindra Satyam. – Режим доступу: <http://www.mahindrasatyam.com>. – Назва з екрану
6. Порівняльна характеристика лідера та менеджера [Електронний ресурс] / Boston Scientific. – Режим доступу: <http://www.bostonscientific.com/us/index.html>. - Назва з екрану
7. Donny Deutsch, Often Wrong. Never in Doubt [Електронний ресурс] / Tom's of Main Home. – Режим доступу: <http://www.tomsofmaine.com>
8. Стилi керівництва українських топ-менеджерів на прикладі відомих кіноакторів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hh.ua/article/12967> - Назва з екрану
9. Закон України „Про банки і банківську діяльність”// Відомості Верховної Ради (ВВР) [Електрон.ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> - Назва з екрану

10. Закон України “Про акціонерні товариства” Відомості Верховної Ради (ВВР)[Електрон.ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

11. Рейтинги найбільших українських банків [Електронний ресурс] : Економічна правда. - Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2009/04/27/191143/>. - Назва з екрана.

12. Кодекс професійної поведінки [Електронний ресурс]: Райффайзен Банк Аваль – Режим доступу: http://www.aval.ua/f/1/about/charity/code_of_conduct/code%20of%20conduct_ukr.pdf – Назва з екрана.

13. Кодекс корпоративної етики [Електронний ресурс]: РОДОВІД БАНК– Режим доступу: http://www.rodovidbank.com/files/site/dod_9_do_prot_Kodeks_KU.pdf - Назва з екрану