



ISSN 2959-1953

ISSN 2959-1961

<https://osvita.eeipsy.org>

<https://doi.org/10.38014/osvita.2022.90.25>

АЛЕКСАНДРОВА Н.М.,

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри іноземних мов та
міжкультурної комунікації, факультет
Міжнародної економіки та
менеджменту,

Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

АЛЕКСАНДРОВА М.В.,

студентка магістратури, спеціальність
«Міжнародні економічні відносини»,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

ДРАБ Н.Л.,

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри іноземних мов та
міжкультурної комунікації, факультет
Міжнародної економіки та
менеджменту, Київський
національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

ДАВИДЕНКО Т.В.,

старший викладач кафедри іноземних
мов та міжкультурної комунікації,
факультет Міжнародної економіки та
менеджменту,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

РОЗВИТОК ТА УДОСКОНАЛЕННЯ SOFT SKILLS ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ГРУПИ RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL

ALEKSANDROVA N., ALEKSANDROVA M., DRAB N., DAVYDENKO T.
**Developing and enhancing top management Soft Skills at
Raiffeisen Bank International. In the article the authors analyze the**

issue of improving the qualifications of top management, types of training and improvement of professional skills and competences on the example of the Raiffeisen International Group. The essence and peculiarities of the functioning of international financial corporations are studied, the main and key social skills and soft skills are distinguished. The conditions of preparing and training top managers are considered and specified, special attention is paid to studying and observing principles of proper corporate governance practices.

Keywords: *social skills, soft skills, professional development, top management, corporate management, training, coaching.*

АЛЕКСАНДРОВА Н.М., АЛЕКСАНДРОВА М.В., ДРАБ Н.Л., ДАВИДЕНКО Т.В. **Розвиток та удосконалення Soft Skills топ-менеджменту групи Raiffeisen Bank International.** У статті розглядається питання підвищення кваліфікації топ менеджменту, види підготовки та удосконалення професійних навичок та компетентності на прикладі Групи Райффайзен Інтернешнл. Аналізується сутність та особливості функціонування міжнародних фінансових корпорацій, виокремлюються основні та ключові соціальні навички та вміння (soft skills). Досліджуються умови підготовки та навчання директорів, особлива увага приділяється вивченню та дотриманню належної практики корпоративного управління.

Ключові слова: *соціальні навички, підвищення кваліфікації, топ менеджмент, корпоративне управління, тренінг, коучинг.*

Вступ. Проблема підготовки майбутніх фахівців, керівників та управлінців завжди залишається в центрі уваги не лише академічної спільноти, а й потенційних роботодавців. Питання постає не лише в здобутті компетенцій, фахових знань та вмінь, але й у набутті та удосконаленні соціальної інтерактивної компетентності, тобто вмінні взаємодіяти з іншими, іншими слова soft skills. Ці навички, які користуються все більшим попитом у всіх галузях промисловості та міжнародному бізнесі, дозволяють працівникам, з одного боку, працювати незалежно, автономно, а з іншого — взаємозалежно, взаємодіяти з іншими, швидко реагувати на потреби клієнтів і пристосовуватися до швидкоплинних змін ринку та кон'юнктури.

В епоху економіки, заснованої на знаннях та інформації, беззаперечним питанням є те, що людський інтелект є найдорожчим скарбом, а освіта упродовж життя — шлях до створення та акумуляції цього скарбу. Інформаційне суспільство та сучасні технології навчання (online learning, learning media, MOOCs (Coursera, Moodle), flipped learning) розкривають необмежений потен-

ціал та можливості для професійного розвитку та удосконалення впродовж всього життя людини.

Виклад основного матеріалу. Ні у кого не викликає сумнівів той факт, що ефективне управлінське та фінансове функціонування міжнародних фінансових організацій залежить від команд вищого керівництва (top management), головною метою якого є визначення стратегічного курсу розвитку своїх організацій. Оскільки фінансова корпорація є юридичною особою, то в її корпоративному управлінні існують різні органи, які впливають на процеси прийняття рішень. Основна відповідальність за управління лежить на раді директорів (Board of directors), які формально призначаються органом акціонерів і підзвітні йому. За загальним правилом директори є «керуючим розумом і волею корпорації, самим центром особистості корпорації» [6, с.118]. Делегування уповноважень виникає як частина договору між акціонерами та компанією, представленою Статутом. Нині рада директорів розглядається як основний орган управління чи нагляду.

У 2007 році Австралійська біржа цінних паперів (ASX) представила Принципи належного корпоративного управління та найкращої практики, відповідно до яких рада директорів, або говорячи сучасною бізнес мовою топ менеджмент (top management), мають виконувати такі функції, а саме: планування — встановлення цілей та визначення стратегічних напрямів розвитку для корпорації; організація — призначення головного виконавчого директора корпорації (CEO); контроль — здійснення контролю над плани менеджерів щодо придбання та організації фінансових і людських ресурсів для досягнення цілей корпорації; мотивація — реалізація моніторингової діяльності щодо прогресу корпорації у досягненні її цілей та відповідне заохочення [6, с.120]. Для здійснення щоденного управління поточними справами організації рада обирає та призначає менеджерів середньої ланки.

Відтак, основними вповноваженнями топ менеджменту сучасних фінансових корпорацій є: нагляд за компанією, включаючи її системи контролю та підзвітності; призначення та звільнення генерального директора (або іншої особи); у відповідних випадках ратифікація призначення та звільнення керівників вищого рівня; надання внеску та остаточного схвалення розробки керівництвом корпоративної стратегії та цілей ефективності; перегляд, ратифікація та моніторинг систем управління ризиками та внутрішнього контролю, кодексів поведінки та дотримання законодавства; моніторинг діяльності керівників вищого рівня та впровадження стратегії; забезпечення належних ресурсів для керівників вищого рівня; схвалення та моніторинг ходу основних капітальних витрат, управління капіталом, придбання та продажу; затвердження та моніторинг фінансової та іншої звітності [6, с. 122]. Тобто, важливим атрибутом ефективної системи корпоративного управління є те, що рада повинна забез-

печувати стратегічне керівництво компанією, здійснювати ефективний моніторинг управління, а також має бути підзвітним компанії та акціонерам.

Інститут директорів Великобританії вбачає ключову мету топ менеджменту у фінансовій організації у забезпеченні процвітання компанії шляхом колективного керівництва справами компанії, задовольняючи відповідні інтереси її акціонерів та відповідних зацікавлених сторін [10, с. 124].

В деяких міжнародних фінансових організаціях, особливо у Великій Британії, існує практика призначення «старшого незалежного директора» до ради директорів. Цю норму було представлено в 2010 році в розробленому Кодексу корпоративного управління Великої Британії. Головне завдання старшого незалежного директора полягає у здійсненні незалежної моніторингової та ревізійної політики діяльності ради директорів.

Оскільки топ менеджмент відповідає за ефективність та успішність функціонування фінансової корпорації, виникає справжня складність у пошуках потрібних людей, їх відповідній підготовці та удосконаленні існуючих навичок та вмій. Спірним є питання щодо забезпечення ефективної діяльності та дотримання належної практики корпоративного управління для самої компанії на добровільних засадах чи для регулятора.

В сучасних міжнародних фінансових корпораціях дуже прискіпливо та ретельно ставляться до підготовки та навчання директорів, особлива увага приділяється вивченню та дотриманню належної практики корпоративного управління.

Проста реальність полягає в тому, що директорів потрібно навчати, щоб вони могли бути належним чином підготовлені до розуміння та виконання своїх обов'язків як директора. Відтак, основні напрями підготовки топ менеджменту у фінансових корпораціях було узагальнено дослідниками Кендалл і Кендалл, які наголошують на необхідності підготовки директорів принаймні в таких сферах: їх статутні та нормативні зобов'язання; їх етичні зобов'язання; та що є належною операційною практикою [7, с. 101].

З цієї метою запроваджуються сесії оновлення та брифінги для ради або окремих директорів; відповідні курси вищого рівня з корпоративного управління, корпоративної стратегії та інших тем, пов'язаних з радою; програми досвідченого спонсорства; інститут наставництва з персональним тренером один на один; самостійне навчання та безперервний саморозвиток; досвід роботи на борту сам по собі є одним із найкращих можливостей навчання. Потреба в офіційному навчанні директорів призвела до прогнозу, що «процес акредитації та реєстрації директорів», принаймні для директорів компаній, які перебувають на біржі, є неминучим [8, с. 122].

Практика управління міжнародними фінансовими корпораціями, за звичай, передбачає тимчасові відрядження, керівництво дочірніми компаніями в

інших країнах та отримання управлінського досвіду в інших компаніях, чия корпоративна культура може істотним чином відрізнятись від культури власної компанії. З цією метою у практику застосовують так звані програми введення в посаду (induction programs), які були розроблені в Об'єднаному кодексі Великобританії 2003 року, на основі рекомендації Комітету Хіггса (2003) [6, с. 124]. Ці програми спрямовані на досягнення наступного:

- розуміння сутності компанії, її бізнесу та ринків (продукти або послуги компанії; структура групи/дочірні компанії/спільні підприємства; статут компанії, процедури правління; зведені відомості про основні активи, зобов'язання, значущі контракти та основні конкуренти; основні ризики компанії та стратегія управління ризиками; основні показники ефективності; нормативні обмеження);
- встановлення та побудова зв'язків з людьми компанії, в тому числі зустрічі з основними акціонерами та керівництвом інших фінансових та адміністративних установ (networking);
- етична поведінка директора.

З огляду на вище зазначені обов'язки та спектр завдань для топ менеджменту фінансової корпорації стає зрозумілим, що така зона відповідальності вимагає не лише фахових знань та вмій в галузі фінансового та корпоративного управління, а й відповідних навичок та вмій соціалізації та міжособистісної взаємодії, або так звані soft skills.

Несподіваним результатом нещодавно проведеного опитування (2018) серед 652 роботодавців було виявлено, що п'ять найбільш важливих та затребуваних навичок у сучасному бізнес середовищі є вміння слухати, увага до деталей, уміння міжособистісного спілкування та взаємодії, критичне мислення та комунікативні вміння, що складає осередок таз званих «м'яких навичок» (soft skills) [9]. Ці результати були підтвержені головою ради директорів компанії LinkedIn Джефом Уінером (Jeff Weiner), який зазначив, що сучасна прогалина у навичках є саме у вміннях спілкуватися, працювати у команді та лідерство.

Термін soft skill не має загальноприйнятого визначення, але ми можемо їх узагальнити як такі, що передбачають здоровий глузд, особисті навички гармонійного спілкування з людьми, ефективної та позитивної взаємодії з гнучким ставленням, яке не залежить від набутих знань (Oxford Learners Dictionaries, 2021; Collins Dictionary, 2019).

М'які навички – це навички, які визначають особисту індивідуальність, що впливають на поведінку людини, допомагаючи взаємодіяти з іншими під час роботи, це необхідні риси особистості, трудової етики, навички міжособистісного спілкування, вирішення проблем. М'які навички є нетехнічними, нематеріальними, специфічними та якісними, оскільки їх важко виміряти.

Вони можуть визначати силу особистості та описувати міжособистісні якості.

Сучасне швидкоплинне бізнес середовище, яке охоплене жорсткою конкуренцією в сфері діджителізації та наданням послуг через мережу Інтернет вимагає нових якісних характеристик від сучасного керівника міжнародної фінансової організації. Виробництво високотехнологічних, якісних, клієнт зорієнтованих фінансових послуг та продуктів вимагає від керівників організацій мати більш ширші вміння та навички, включаючи міжособистісні та некогнітивні навички, які неможливо легко отримати чи передати на аутсорсинг, навички визначення та вирішення проблеми. Інновації вимагають творчості та критичного мислення.

Згідно з опитуваннями керівників бізнесу, «вміння працювати з іншими, добре спілкуватися, прибути вчасно, представити ідею, правильно одягатися» визначаються як навички, важливість яких навіть перевищують жорсткі або технічні навички.

Відтак, навіть було розроблено й визначено основні й найкращі м'які навички (soft skills) (пункт І-6 порядку денного Ради Перентів КСТCS, 16 вересня 2016 р.): 1. Робоча етика (надійність та надійність) 2. Навички спілкування (аудіювання, усне, письмове) 3. Професіоналізм та чесність 4. Командна робота 5. Гнучкість/приспосованість/керування кількома пріоритетами 6. Здоров'я та безпека 7. Планування/Організація 8. Міжособистісні здібності 9. Комунікація 10. Лідерські/Управлінські навички 11. Аналітичні/дослідницькі навички 12. Технологія як інструмент [8].

Всі ці якості вимагають постійного удосконалення, тобто топ менеджмент фінансової корпорації постає перед необхідністю навчання та удосконалення здобутих знань, навичок та вмінь — відповідна компетентність — у продовж свого власного життя. Навчання протягом усього життя — це процес, який можна здійснити на кожному етапі власного професійного життя.

Здійснення корпоративного управління є чудовим місцем для постійного навчання та удосконалення здобутих управлінських знань та вмінь для представників топ менеджменту фінансової корпорації. На роботі ми вчимося, як виконувати певні завдання, як поводитися під час прийняття рішень, як поводитися з іншими людьми в організації та як справлятися з постійними змінами. Хейс (1997) стверджував, що якщо компанія хоче розвивати здатність безперервного самооновлення, справжня боротьба полягає в зміні поведінки та дій окремих членів організації [5, с. 18].

Вчені припускають, що одним із способів полегшення процесу пристосування корпорації до швидких змін є створення організації, яка навчається, де «люди постійно вчаться вчитися разом» (Senge) [5, с. 14]. Організаційне навчання відноситься до групи людей, які вивчають нові процеси, практики та структури з метою реорганізації своєї роботи.

В епоху економіки знань та інформації безперечною проблемою є те, що людський інтелект є найціннішим скарбом, а освіта є основою сучасного буття. Інформаційне суспільство передбачає навчання та навчання протягом усього життя для виживання та розвитку.

Наразі ми спостерігаємо, що багато фінансових корпорацій зосереджують частину фінансів на наукових теоретичних та демонстраційних дослідженнях (фінансування освітніх проектів МВФ), заохочують експериментувати з роботою навчання протягом усього життя, підвищують взаємодію з дослідженнями сучасної дистанційної освіти та навчання протягом усього життя, щоб прискорити розвиток сучасної дистанційної освіти, побудувати системи навчання протягом усього життя.

Одним із яскравих прикладів заохочення професійного удосконалення та кар'єрного зростання шляхом навчання упродовж життя є практика підвищення кваліфікації том менеджменту Групи Райффайзен Банк Інтернешнл.

Райффайзен Банк Інтернешнл як один із провідних банків Австрії, Центральної та Східної Європи дуже ретельно і виважено підходить до підбору своїх кадрів і завжди приділяє багато уваги підготовці та підвищенню кваліфікації свого персоналу.

Насьогодні у RBI працює близько 47 000 співробітників, більшість з яких перебувають у країнах Центральної та Східної Європи. Як зазначається на офіційному сайті Банку, працівникам пропонуються високі стандарти навчання та привабливі пакети винагороди. Банк всіляко підтримує різноманітність у роботі та в командах, працівникам надають широкі можливості для самостійного прийняття рішень, а також варіанти національного та міжнародного розвитку. Своїм головним завданням Група вважає створення умов для оптимального робочого середовища не лише у грошовому вимірі, але й додаткових перевагах, а саме — підтримки здорового балансу між роботою та приватним життям.

Як зауважив головний виконавчий директор Групи (CEO) Йоханн Штробль, «Ми прийшли сюди завдяки нашому головному активу: нашим людям». Задля збереження лідируючих позицій банку, переконує пан Йоханн Штробль, Правління завжди підтримує тісні зв'язки зі студентами провідних університетів, постійно відвідуючи ярмарки вакансій, читаючи гостьові лекції або пропонуючи стажування [11]. В рамках підвищення кваліфікації персоналу пропонуються власні розроблені програми, коучинги, зворотній зв'язок та інститут наставництва, а також стажування у передових навчальних закладах Австрії. Серед основних освітніх партнерів Банку ми можемо виокремити наступні заклади, а саме: Університет економіки, управління та фінансів; Віденський технічний університет прикладних наук; Віденський університет економіки та бізнесу. Розглянемо програми підвищення кваліфікації та інші освітні програми.

Банк спонсорує курс банківської справи та фінансової економіки при Університеті економіки, управління та фінансів (FH bfi Wien), підтримуючи та поглиблюючи університетську мережу та активно підтримуючи університет знаннями та ідеями. При університеті розроблено та ефективно впроваджено дистанційний курс програми «MBA General Management», яка спрямована на огляд корпоративних стратегій, структур та процесів [5]. Для висвітлення деяких аспектів лідерства та управління фінансовими корпораціями залучено представників топ менеджменту Банку. Наприклад, Йохан Штробль є доктором економічних наук та бізнес адміністрування, та займає почесне місце доктора у Віденському економічному університеті.

За підтримки Банку при Віденському технічному університеті прикладних наук (UAS Technikum Wien) створена платформа можливостей для залучення працівників банку до прикладних, інноваційних дослідних проєктів або для їх спільної розробки [3]. Університет також дозволяє компаніям знайомитися з найкращими (молодими) спеціалістами та керівниками під час проєктних стажувань, представляти себе молодим талантам на ярмарках вакансій та підтримує своїх партнерів у комплексних проєктах підвищення кваліфікації. В рамках наукового співробітництва топ менеджмент банку залучається для інноваційних розробок, міждисциплінарним обміном знань та підвищення кваліфікації в центрі Executive Education. Наразі, центр пропонує онлайн курси та майстер класи з кількісного управління активами та ризиками.

Цінним партнером з підвищення кваліфікації для персоналу Банку та для написання дисертаційних робіт є Технічний університет Відня, який за останні роки зарекомендував себе як компетентний дослідницький партнер для компаній, організацій та установ. Ця співпраця варіюється від перевірок інновацій для малих та середніх підприємств до проєктів ЄС на міжнародному рівні. Університет проводить дослідження у співпраці з компаніями з бізнесу та промисловості, а також у співпраці з науковими партнерами з академічних та неуніверситетських областей.

Оскільки сьогодні банківський бізнес переживає динамічні та швидкі технологічні зміни, які істотним чином впливають на робоче середовище, топ менеджмент банку вимагає постійного осмислення та розвитку особистих навичок та компетенцій. З цієї метою представники банку, безпосередньо топ менеджмент, проходять стажування при Технічному університеті Відня (TU Wien), який є давнім та надійним партнером Банку. В університеті у 2005 році була створена Академія безперервної освіти (ACE), яка є центральною контактною особою для післядипломної освіти у TU Wien. Будучи одним з провідних технічних університетів, Технічний університет Відня є партнером навчання протягом усього життя для фахівців і керівників всіх рівнів управління. На стику менеджменту, технологій та лідерства учасником освітнього

процесу пропонується вдосконалювати свої навички та тим самим забезпечити собі професійний успіх. Відтак, пропонується підвищення кваліфікації для менеджерів «Менеджмент та лідерство». У Школі менеджменту основна увага приділяється передачі сучасних управлінських знань та лідерських компетенцій. Для компаній та організацій розробляються індивідуальні програми підвищення кваліфікації у галузі розвитку менеджменту [4].

Варто відмітити, що Райффайзен Банк Інтернешнл є постійним партнером програми JOSZEF при Віденському університеті економіки та бізнесу (WU Wien), який поєднує портфоліо своїх програм в галузі «Executive education». Компактні програми підвищення кваліфікації WU Executive Academy пропонують орієнтовану на практику додаткову освіту для керівників, менеджерів та експертів [2]. Окрім того Банк вже багато років має власний стенд на ярмарку Career Calling.

Одним із яскравих прикладів запровадження програм та тренінгів для підвищення кваліфікації менеджменту є заснована у листопада 2013 року в Україні «Академія бізнесу» від Райффайзен Банку, мета якої полягає у не лише в підготовці та удосконаленні експертизи своїх співробітників, але й у залученні керівників-практиків з інших компаній для того щоб поділитися власним досвідом, здобутками та знаннями [1]. Цей проект залучив співробітників банку із багаторічним досвідом роботи з клієнтами, які також мають кваліфікацію тренерів та пройшли підготовку у Міжнародній фінансовій корпорації (IFC).

Важливий засобом удосконалення власних знань та досвіду менеджменту банку є закордонні відрядження та стажування, ця практика набула великого значення та розповсюдження, про це свідчить аналіз персональних даних топ менеджменту Групи, що є у відкритому доступі. Оскільки Група RBI представлена 9 дочірніми організаціями, то працівникам банку пропонуються залучення в міжнародні та в рамках Групи проекти та стажування. Наприклад, для удосконалення інвестиційної експертизи працівники мають можливість працювати у Elevator Ventures — корпоративний венчурний фонд Raiffeisen Bank International або ж у Raiffeisen Bausparkasse — спеціалізована організація по фінансуванню, утриманню та покращенню житлового фонду. Компанія Raiffeisen Capital Management (RCM), що є парасольковим брендом Raiffeisen Kapitalanlage-Gesellschaft (KAG), Raiffeisen Immobilien Kapitalanlage и Raiffeisen Salzburg Invest, надає безпрецедентні можливості для кар'єрного зростання в галузі управління активами австрійської банківської групи Raiffeisen Banking Group та є однею з провідних австрійських інвестиційних фондів. Райффайзен Континуум спеціалізується на рішеннях щодо спадкоємності для малих та середніх підприємств в Австрії. Прозорість, справедливість та стійкість є ключовими елементами їхнього успіху. Основна мета – зберегти незалежність компаній та забезпечити їх подальший розвиток із сильним партнером на їхньому боці. Райффайзен Фактор Банк є спеціалізованим банком з факто-

рингу в рамках банківської групи Райффайзен Австрія та пропонує індивідуальні факторингові рішення, такі як внутрішній факторинг, повний факторинг та експортний факторинг. Ця фінансова установа є популярним місцем для внутрішнього стажування. Valida Vorsorge Management – компетентний центр Райффайзен у галузі професійного пенсійного забезпечення в Австрії. Управління Valida Vorsorge активно працює у сегментах пенсійних фондів, корпоративних пенсійних фондів, нових вихідних посібників та консультування пенсійних фондів компаній. ZHS Office & Facilitymanagement ZHS управляє комерційними будинками та офісними приміщеннями, а також відповідає за ділові візити та управління об'єктами. Крім того, ZHS виступає як закупівельна організація для компаній сектору Raiffeisen [12].

Також працівникам Групи пропонуються різні моделі кар'єрного зростання: від молодшого спеціаліста до вищих посад Групи з переїздом до інших компаній групи; розвиток в рамках одного спеціалізованого відділу, де є можливість продемонструвати свій потенціал; зміна спеціалізованих відділів та вибір різних кар'єрних шляхів.

Висновок. Отже, ефективність управління фінансовою корпорацією вимагає від топ менеджменту не лише фахові знання, а й оволодіння вміннями соціальної взаємодії, відповідний рівень емоційного інтелекту, лідерські якості, вміння надихати та впливати на інших, а також критичне мислення та готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення.

Можемо узагальнити, що фінансовий та корпоративний успіх Raiffeisen Bank International в цілому забезпечується та підтримується впродовж багатьох років високопрофесійним персоналом та топ менеджментом. Правління прискіпливо та відповідальна ставиться не лише до підбору кадрів, а й надає широкий спектр можливостей для професійного зростання, удосконалення професійної експертизи та досвіду.

Список використаних джерел:

1. Business academy. URL: <https://raiffeisen.ua/news/akademiya-biznesu-vid-raiffajzen-banku-aval-prodovzhuye-svoy-675> (Дата звернення: 08.05.2022).
2. Management academy. (WU Executive Academy) URL: <https://www.wu.ac.at/studium/executive-education> (Дата звернення: 08.05.2022).
3. Your development at RBI. URL: <https://www.rbinternational.com/en/career/employee/your-development.html> (Дата звернення: 21.04.2022).
4. Management and leadership. URL: <https://www.tuwien.at/en/ace/management-leadership> (Дата звернення: 27.04.2022).
5. Hunder, C.D. The development, implementation, and evaluation of an individualized self-assessment process for life-long learning. MS in Community Health Education, August 2017, 72pp. (G.D. Gilmore)

6. Jean Jacques du Plessis, Anil Hargovan, Mirko Bagaric. Principles of Contemporary Corporate Governance. Cambridge University Press 2011. 510 p.
7. Kendall Nigel and Kendall Arthur. Real-World Corporate Governance, London, Pitman. 1998. 107 p.
8. Kus C. P. Leaders at the Top: Are Top Management Teams an Oxymoron? 2015. URL: <http://shura.shu.ac.uk/id/eprint/19932> (Дата звернення: 02.05.2022).
9. Morning Consult. (2018). The people factor: Uniquely human skills tech can't replace at work. Boston: Cengage. URL: <https://www.cengage.com/todays#learner/career-readiness#skillsurvey> (Дата звернення: 06.05.2022).
10. Schneider, A., & Scherer, A. G. (2015). Corporate governance in a risk society. Journal of Business Ethics, 126(2), 309–323.
11. Carrera. URL: <https://www.rbinternational.com/de/karriere.html> (Дата звернення: 08.05.2022)
12. Your career growth at RBI. URL: <https://www.rbinternational.com/en/career/employee/your-development.html> (Дата звернення: 21.04.2022).

Transliteration of References:

1. Business academy. URL: <https://raiffeisen.ua/news/akademiya-biznesu-vid-rajffajzen-banku-aval-prodovzhuje-svoy-675> (Дата звернення: 08.05.2022).
2. Management academy. (WU Executive Academy) URL: <https://www.wu.ac.at/studium/executive-education> (Дата звернення: 08.05.2022).
3. Your development at RBI. URL: <https://www.rbinternational.com/en/career/employee/your-development.html> (Дата звернення: 21.04.2022).
4. Management and leadership. URL: <https://www.tuwien.at/en/ace/management-leadership> (Дата звернення: 27.04.2022).
5. Hunder, C.D. The development, implementation, and evaluation of an individualized self-assessment process for life-long learning. MS in Community Health Education, August 2017, 72pp. (G.D. Gilmore)
6. Jean Jacques du Plessis, Anil Hargovan, Mirko Bagaric. Principles of Contemporary Corporate Governance. Cambridge University Press 2011. 510 p.
7. Kendall Nigel and Kendall Arthur. Real-World Corporate Governance, London, Pitman. 1998. 107 p.
8. Kus C. P. Leaders at the Top: Are Top Management Teams an Oxymoron? 2015. URL: <http://shura.shu.ac.uk/id/eprint/19932> (Дата звернення: 02.05.2022).
9. Morning Consult. (2018). The people factor: Uniquely human skills tech can't replace at work. Boston: Cengage. URL: <https://www.cengage.com/todays#learner/career-readiness#skillsurvey> (Дата звернення: 06.05.2022).

10. Schneider, A., & Scherer, A. G. (2015). Corporate governance in a risk society. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 309–323.
11. Carrera. URL: <https://www.rbinternational.com/de/karriere.html> (Дата звернення: 08.05.2022)
12. Your career growth at RBI. URL: <https://www.rbinternational.com/en/career/employee/your-development.html> (Дата звернення: 21.04.2022).



ALEKSANDROVA Nataliia Mykolayivna

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor at Foreign Languages and Cross-Cultural Communication Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-7902-2434>
ResearcherID: K-5602-2018
E-mail: aleksandrova.nataliia@kneu.edu.ua

ALEKSANDROVA Margaryta Volodymyrivna,

Master's Degree Student, «International economic relations»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-5363-5531>
E-mail: margarita123ale@gmail.com

DRAB Nataliia Leonidivna

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor at Foreign Languages and Cross-Cultural Communication Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
E-mail: julia_kiko@ukr.net

DAVYDENKO Tetiana Viktorivna

Senior Lecturer at Foreign Languages and Cross-Cultural Communication Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-5470-8691>
E-mail: davydenko.t@ukr.net

DEVELOPING AND ENHANCING TOP MANAGEMENT SOFT SKILLS AT RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL

<https://doi.org/10.38014/osvita.2022.90.25>