Міністерство освіти і науки України

Київський університет управління та підприємництва

*Кафедра менеджменту організацій*

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни ***“Менеджмент”***

*Тема:* **«Внутрішнє середовище організації як базовий чинник здійснення ефективної діяльності. Шляхи удосконалення».**

|  |
| --- |
| ***ВИКОНАВ:***  *Студент:* Кривошей Микола Сергійович  3 курс , *спеціальність: «* Менеджмент»  *група* МО – 6.111 з денна  *Особистий підпис студента*  ***НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:***  Новікова Лариса Анатоліївна |

|  |
| --- |
| ***РЕЄСТРАЦІЯ РОБОТИ***  номер дата  ***ДОПУСК ДО ЗАХИСТУ:*** ⬜ ТАК, ⬜ НІ  ⬜ за умови належного доопрацювання |

Київ – 2013

План

Вступ

**Розділ 1. Теоретичні засади формування та управління внутрішнього середовища організації.**

1.1 Поняття, ознаки, елементи та цілі внутрішнього середовища організації.

1.2. Суб'єкти середовища прямої дії (мікросередовища) та фактори середовища непрямої дії (макросередовища).

1.3. Організаційна культура як один із основних елементів внутрішнього середовища.

**Розділ 2.Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність**

**ПАТ «КБ «Хрещатик» .**

2.1. Аналіз фінансово-економічного стану банку ПАТ «КБ «Хрещатик».

2.2. Вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність «КБ «Хрещатик».

**Розділ 3. Шляхи удосконалення внутрішнього середовища ПАТ «КБ «Хрещатик».**

3.1. Новітні підходи оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

3.2. Методи прогнозування зовнышнього та внутрышнього середовищ.

3.3. Напрями забезпечення конкурентних переваг, як елемент забезпеченості внутрішнього потенціалу підприємства.

Висновок

Список використаної літератури

Додатки

**ВСТУП**

***Актуальність теми*** обумовлена тим, що сучасне внутрішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін в внутрішньому середовищі – основна умова в бізнесі і інших сферах життєдіяльності. Більш того, у все зростаючому числі випадків – це умова виживання і розвитку. Підприємства, банки повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін в довкіллі і ефективно на них реагувати. З іншого боку, необхідно мати на увазі, що самі підприємства, банки генерують зміни в внутрішньому середовищі, випускаючи нові, наприклад, види товарів і послуг, використовуючи новий вигляд сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій, нову методику фінансової та управлінської діяльності.

***Мета курсової роботи***: поглиблення теорії та розробка рекомендацій щодо аналізу внутрішнього середовища підприємства в умовах ринкової економіки та нестабільного політичного та економічного стану у державі.

***Задачі курсової роботи***:

- аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на банк;

- оцінка зворотнього впливу банку на внутрішнє середовище;

- визначення методів зменшення впливу цих факторів;

-оцінити роботу банку в умовах даного внутрішнього середовища;

-визначення впливу держави на банк як одного з основних суб’єктів зовнішнього середовища.

***Об’єктом курсової роботи*** є внутрішнє середовище банку ПАТ «КБ «Хрещатик», його складові частини в умовах динамічного розвитку економіки та вплив банку на це середовище по принципу зворотнього зв’язку.

***Предметом курсової роботи*** є розкриття принципів, підходів та методів оцінки зв’язків банку із внутрішнім середовищем у сучасних умовах господарювання, а також розкриття механізму прямого та зворотнього зв’язку між ними.

**Розділ 1. Теоретичні засади формування та управління внутрішнім середовищем організації.**

**1.1** **Поняття, ознаки, елементи та чинники внутрішнього середовища організації**.

Згідно із системним підходом до управління кожна організація — це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо. Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

***Внутрішнє середовище організації*** – це сукупність елементів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організацій.

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання з допомогою відповідної технології.

*Внутрішнє середовище* — це структура організації, її ресурси та культура. На рис. 1. наведено схематичне зображення організації як відкритої системи.

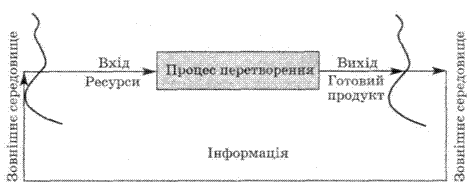


Рисунок 1. Організація як відкрита система.

Вона забезпечує свою життєздатність перетворенням ресурсів, які отримує із зовнішнього середовища, на готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) для суб'єктів зовнішнього середовища.

Проектує процес перетворення ресурсів на готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка зорієнтована на виконання таких ключових завдань:

* визначення цілей організації;
* формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації згідно з тими функціями, які вони виконуватимуть;
* залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
* підбір персоналу і створення для нього дієвих мотиваційних преференцій (переваг), які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення мети організації.

До *основних елементів внутрішнього середовища* організації відносяться:

* мета організації;
* організаційна структура;
* система технологій;
* кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

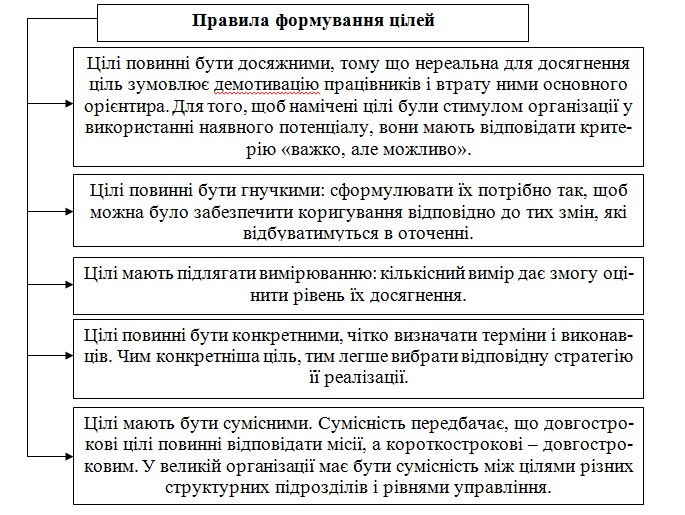
*Ціль (мета)* – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації. Цілі розрізняються за тривалістю та змістом, а також залежать від характеру діяльності організацій. Наприклад, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються (навчання учнів, надання медичних послуг тощо). Розрізняють три основні підходи до встановлення цілей: централізований, децентралізований і змішаний.

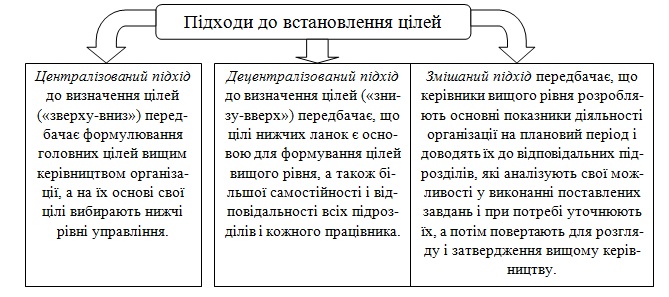
Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру, це зображено на рис.2 та рис. 3.

*Структура організації* – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Організаційна структура організації відображає форму побудови суб’єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, взаємозв’язок елементів управління, які взаємодіють між собою і виконують необхідні функції управління.

На формування організаційної структури управління впливають багато факторів, такі як форма власності, профіль діяльності підприємства, продукція, що виробляється, обсяг виробничої діяльності підприємства, технології, що застосовуються для перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт, рівень спеціалізації на підприємстві, ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту тощо. Тому однією з основних функцій менеджменту є вибір оптимальної структури управління з урахуванням усіх вище перерахованих факторів.

Рисунок 2. Основні правила формування цілей організації

 Рисунок 3. Основні підходи до встановлення цілей.

Наступним елементом внутрішнього середовища організації, який впливає на побудову організаційної структури, є технологія.

*Технологія* – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації :

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);

- плідна технологія, яка незмінною у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналагоджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології та ін.);

- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій — від лампових до цифрових).

Технологія, або спосіб поєднання окремих видів робіт, буває: складальна, послідовна, пов'язана, групова (рис. 4).

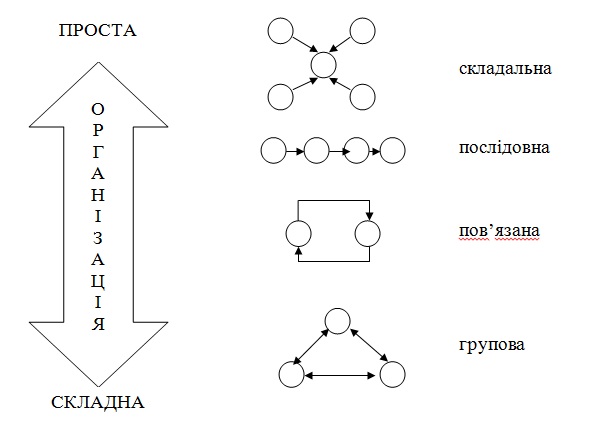


Рисунок 4 .Типи взаємозалежності робіт в організації.

Складальна технологія припускає, що всі роботи в рамках організації слабко пов'язані одна з одною і завершеність їм додає остання операція. Наприклад, учасники процесу окремо виготовляють деталі, які об'єднуються в кінцевий продукт лише на складальному стенді.

Послідовна технологія характеризується тим, що роботи із створення продукції витікають одна з одної і жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня. Так відбувається на конвеєрній збірці автомобіля.

Пов'язана технологія означає, що операції взаємно обумовлюють одна одну, але не обов'язково в однозначній послідовності. Так, наприклад, відбувається робота над документом, який керівником може неодноразово передаватися різним підлеглим на доопрацювання, поки не буде створений потрібний варіант.

Групова технологія полягає в тому, що роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті (наприклад, будинок, що будується) послідовно або паралельно, залежно від ситуації.

Наступним елементом внутрішнього середовища без якого не може існувати жодна організація – це люди. Люди – найцінніша складова частина в менеджменті організації, адже завдяки кваліфікованим особистостям досягаються поставлені цілі.

Організаційна культура – це історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу, які витримали іспит часом. Організаційна культура дає можливість досягати гармонії в колективі, виховувати в працівників відданість організації, підвищує продуктивність праці, поліпшує процес комунікації між керівниками та підлеглими.

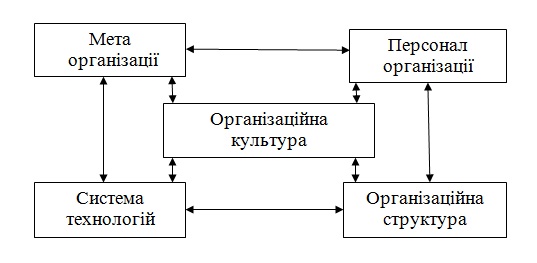


Рисунок 5. Модель внутрішнього середовища організації.

Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елемента зображено на рис. 5.

У сучасному динамічному зовнішньому середовищі організації повинні бути гнучкими, що досягається за рахунок прийняття інноваційних рішень, своєчасним застосуванням організаційних змін та ефективно побудованій організаційній культурі на підприємстві.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керуючої системи будь-якої організації, оскільки їх вирішення формує її внутрішнє середовище.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.Звідси, *основними елементами* *внутрішнього середовища є:*

* цілі організації — формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенцій них можливостей організації;
* структура організації — формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій;
* система технологій — спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами;
* персонал (людські ресурси) — добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку;
* організаційна культура — має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Отже, внутрішнє середовище організації — це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом.

У сучасних умовах будь-яка організація повинна не лише призвичаїватись до зовнішнього середовища шляхом адаптації своєї внутрішньої структури і поведінки на ринку, але і активно формувати зовнішні та внутрішні умови своєї діяльності, постійно виявляючи в зовнішньому та внутрішньому середовищі угрози та потенційні можливості. Аналіз внутрішнього середовища зазвичай вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки забезпечує базу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегій поведінки, які допоможуть підприємству виконати місію і досягти своїх цілей.

Для ефективного функціонування внутрішнього середовища необхідно чітко визначити ціль, для подальшої реалізації діяльності.Ціль завжди передує усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Ціль обирають, конструюють у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюють керівники з урахуванням різних чинників — особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і чинників зовнішнього середовища (ресурсні та інституційні обмеження) (рис.6).

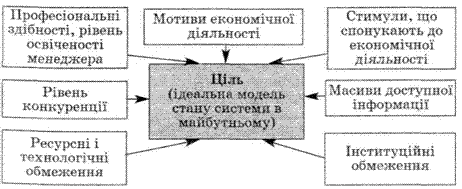


Рисунок 6. Чинники які впливають на ціль організації.

На основі цілей організація формулює завдання, котрі слід вирішити в процесі досягнення цілей. Завдання конкретніші від цілей і мають не тільки якісні, а й кількісні, просторові і часові характеристики.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища допомагає отримати важливі результати. Він дає організації час для прогнозування можливостей, час для упорядкування плану у разі непередбачених обставин, час і розробку системи раннього попередження у разі можливих загроз, та час на розробку стратегій, які можуть перетворити загрози на різноманітні вигідні можливості.

Основним завданням менеджменту організацій є формування ефективного внутрішнього середовища, що дасть можливість ефективніше використовувати ресурси підприємства, своєчасно впроваджувати організаційні зміни, враховуючи динамічне зовнішнє середовище, впроваджувати інноваційні технології та приймати інноваційні рішення для завоювання конкурентних переваг на ринку.

**1.2.** **Суб'єкти середовища прямої дії (мікросередовища) та фактори середовища непрямої дії (макросередовища).**

Ступінь складності та рухливості мікросередовища, сила і спрямованість впливу його факторів визначаються характером, призначенням, конструктивно-технологічними особливостями продукції (послуг) підприємства і різноманітністю виробничо-господарських зв'язків, які враховуються при проектуванні його організаційної структури і обґрунтуванні напрямів її адаптації до можливих змін у зовнішньому оточенні.

Особливістю факторів середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств. Це потребує оперативного розроблення заходів щодо пом'якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

До суб'єктів мікросередовища належать: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, «контактні аудиторії» тощо.

*Постачальники.* Забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми.

В іншому разі з'являються проблеми з виробництвом та збутом, а в перспективі — виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. З огляду на це сучасні компанії прискіпливо ставляться до вибору постачальників, але прагнуть при цьому підтримувати тривалі відносини з тими, хто працює з урахуванням спільних інтересів.

*Посередники.* До них належать організації або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають виробникам реалізовувати їх товари. Серед них: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу (в т.ч. транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії).

Плідна співпраця з посередниками може сприяти завоюванню міцних ринкових позицій, ефективно працювати і розвиватись, а невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може довести фірму до банкрутства.

*Споживачі*. Це клієнти товаровиробників — споживачі продукції, послуг. Щоб знати кон'юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни, товаровиробники повинні ретельно вивчати своїх споживачів. Такий моніторинг слід здійснювати на різних клієнтурних ринках:

* споживчому (товари і послуги для особистого споживання);
* виробників (продукція виробничо-технічного призначення);
* проміжних продавців (товари для перепродажу з метою одержання певного зиску);
* державних і комерційних структур (оптові та дрібнооптові покупці);
* світовому, що охоплює всі перелічені типи клієнтури ринків.

В умовах насиченості ринку важливо знайти і зберегти свого споживача. Тому багато фірм, особливо малих і середніх, шукають нові способи привернути до себе увагу потенційних клієнтів, використовуючи різноманітні акції, гнучкі системи знижок, гарантійне післяпродажне обслуговування тощо.

*Конкуренти*. До них належать організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, який усебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію. Причому вирішальне значення має розроблення і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням усіх чинників, які впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції.

*«Контактні аудиторії» -* державні органи управління — мають регулюючий характер і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції; це законодавчі органи, різні державні установи представницької і виконавчої влади, які наглядають за дотриманням законів і видають необхідні нормативні акти; місцеві адміністративні органи; профспілкові та інші громадські організації та об'єднання громадян (асоціації споживачів, підприємців тощо);

* засоби масової інформації (ЗМІ) — розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності організації або її представника; це «імідж-інформації», «інформації-кілери »;
* місцеве населення — перешкоджає діяльності підприємства, відчувши на собі негативний його вплив (шум, забруднення довкілля тощо), або підтримує — у разі створення ним нових робочих місць, справної сплати податків, участі в доброчинних заходах.

Законодавство України про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції; урядові декрети і постанови; нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб'єктами, на регламентацію норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.

Отже, вплив суб'єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення та оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше, ніж конкуренти, скористатися новими можливостями.

У макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість факторів, ніж у мікросередовищі, їм притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання. До основних факторів макросередовища відносять економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо.

*Економічні фактори.* До них належать: рівень і темпи інфляції; зростання та спад виробництва; коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн; оподаткування; умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка; рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців; платоспроможність контрагентів тощо. Нині вагомого значення набула глобалізація — політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких — ще слабшими і переводить конкурентну боротьбу на нові рівні. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємства мусять здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації та оцінювати її зміни з точки зору можливих для себе наслідків.

*Політичні фактори.* Це політична стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо. Вплив політичних факторів особливо відчутний у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі (період трансформації економічних відносин). Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку діяльність у бік короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу. У період зростання політичної активності (виборчі процеси) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації — вони стають надзвичайно рентабельними через високу вартість політичної реклами і можуть збільшувати свої тиражі, набуваючи іміджу «правдоносіїв». Політичні фактори впливають і на відносини з іноземними партнерами.

*Соціокультурні фактори*. Формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень. Наприклад, однією з основних причин повільного здійснення ринкових реформ в Україні є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і своїми преференціями. Зокрема, просування по службі чи відбір кандидата на певну посаду часто відбувається не за ознакою високого професіоналізму, а за ознакою особистої відданості, належності до певної «сім'ї» чи клану.

*Демографічні фактори*. Це структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо, їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми (це важливо, зокрема, для Інтернет-проектів, деяких гуманітарних проектів тощо); як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону. Такі фактори слід брати до уваги, визначаючи клас споживачів своєї продукції; при оцінюванні залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, місткості ринку та обґрунтуванні інших управлінських рішень.

*Науково-технічні фактори*. До них відносять відкриття, винаходи, що зумовлюють зміну уявлень про найкращий спосіб використання певного ресурсу, виготовлення продукції, задоволення потреб тощо. Динаміка технологічного прогресу у високо розвинутих країнах є просто фантастичною. Відбувається «виштовхування» одних поколінь техніки та технології іншими. Тому керівникам підприємств необхідно аналізувати можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій. При цьому велику увагу слід приділяти науковим винаходам чи відкриттям, які можуть революційно вплинути на подальше використання існуючих технологій, роблячи їх мало перспективними.

*Екологічні фактори*. До цієї групи факторів впливу належать викиди у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень (гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо); кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна (корисна) придатність; стан природного середовища, в якому перебуває підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку), і розміри можливих незворотних негативних наслідків тощо.

Отже, виокремлення і ранжування чинників непрямої та прямої дії допомагає менеджерам приймати виважені рішення у процесі планування діяльності підприємства.

**1.3** **Організаційна культура як один із основних елементів зовнішнього середовища.**

Стрижнем внутрішнього середовища підприємства є людські ресурси. Якщо донедавна конкурентна боротьба підприємств була зосереджена у сфері технічного прогресу, удосконалення технологій, організаційних структур, маркетингу, то нині до найважливіших факторів економічного успіху відносять ефективне управління людськими ресурсами. Передусім персонал відрізняє підприємство від його конкурентів. Адже успіх підприємства залежить від того, хто і як виробляє продукцію, від сформованого у працівників ставлення до праці, до своєї організації.

Поведінка, а отже, успішність працівників кожної організації залежить від кількох чинників: індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та факторів зовнішнього середовища (рис. 7).

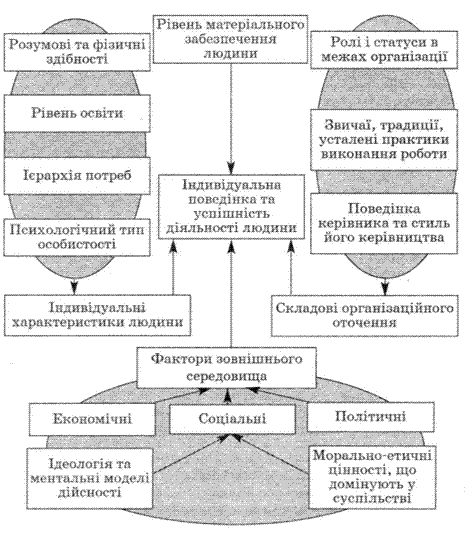


Рисунок 7. Чинники які впливають на успішність працівників організації.

Часто працівники, володіючи такими рисами, що дають змогу виконувати роботу з високою продуктивністю і результативністю, не є активними в організаційному оточенні, оскільки воно не заохочує ініціативу і підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями в певному організаційному оточенні може розвиватися і поліпшувати результати своєї діяльності. Це свідчить про те, що організація впливає на працівників, формує певні норми поведінки, створює ціннісні орієнтири і зумовлює відповідне їхнє ставлення до роботи. Багато в колективі залежить від лідера і стилю управління. Як правило, для людей нетворчих професій ефективним буде авторитарний стиль керівництва, для людей творчої праці — демократичний або навіть ліберальний.

Поведінка людини визначається і її матеріальним становищем. Працівник з високим рівнем доходів має змогу саморозвиватися, підвищувати свій рівень освіти, що поліпшує його фахову компетентність, а отже, зростає його цінність для організації. Відповідно він почувається впевнено і незалежно.

Істотний вплив на поведінку індивіда має зовнішнє середовище. Наприклад, за високого рівня безробіття організаційне оточення налаштоване конкурентно стосовно окремої людини, що змушує її працювати інтенсивніше. А поведінка людей із нестійким психологічним типом та високими амбіціями за таких умов може бути малокерованою і навіть антагоністичною щодо цілей організації.

На поведінці людей позначаються і звичаї, традиції, усталені практики виконання роботи, пануюча ідеологія та ментальні моделі дійсності, в тому числі уявлення про типову поведінку, яка гарантує успіх у діяльності. Вони можуть стосуватися безпосереднього оточення працівника в організації і мати опосередковану дію, виявляючись через ментальність людини, що належить до певної нації, народу. Наприклад, американцям притаманне прагнення до матеріального успіху, рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм; японці характеризуються «трудоголізмом» та груповою активністю; західноєвропейці націлені на індивідуалізм у певних структурних межах, в яких працює команда, очолювана лідером (при цьому такі межі — стандарти, правила — засвоюються працівниками на рівні ментальності і реалізуються як обов'язкова запорука успіху). Отже, між поведінкою окремої людини та менталітетом народу існує глибокий сутнісний взаємозв'язок.

З огляду на це менеджери повинні приділяти значну увагу індивідуальним рисам працівників, які визначають особливості їх менталітету і виявляються у стосунках, ставленні до роботи, дотриманні загальноприйнятих моральних норм, визнанні суспільних цінностей тощо. Це узгоджується з тенденціями розвитку менеджменту в бік лібералізації та демократизації, які нині мають місце і обумовлені необхідністю переходу до постіндустріального суспільства. Ці тенденції полягають у тому, що:

* у масштабах однієї фірми і усього суспільства менеджмент обов'язково враховує соціально-культурні передумови та національні особливості;
* сучасний менеджмент набуває гуманітарного змісту, переходячи від стадії технократизму (з основною вимогою — кількість, масовість) до соціально-культурних новацій, що забезпечуються персонал-орієнтованими технологіями, врахуванням інтересів окремих індивідів та суспільства загалом, зміщенням акцентів зі спонукання на взаєморозуміння, зі стимулювання — на мотивацію;
* підвищуються вимоги до управлінської компетентності працівника, його професіоналізму, здатності залучати технологічні та інформаційні новації тощо;
* сучасний менеджмент постає як своєрідна культура зі своїми цінностями і традиціями. Цілі фірми набувають вторинності у цій системі цінностей, за шкалою яких і визначаються конкретні цілі.

Отже, на сучасному етапі зросла роль людського фактора в діяльності організацій, що зумовлює необхідність формування в кожній із них певної організаційної культури, яка б поєднувала інтереси її працівників і бажаний тип виробничих відносин.

У зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, чого не можливо досягти лише шляхом змін, ініційованих керівництвом. Великою мірою це залежить від організаційної (корпоративної) культури.

*Організаційна культура* — сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу.

Вона забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізовує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат.

У межах організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих відносин і очікування від його роботи; знає, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки; розуміє, що коли порушить «писані» або «неписані» норми, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, а колегами по роботі. Отже, організаційна культура — це своєрідна закрита мораль, покликана зміцнювати згуртованість соціальної групи, спрямовувати її діяльність у потрібному руслі, що забезпечує успішне функціонування і розвиток організації.

До складових *організаційної культури* відносять:

* філософію існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів;
* домінуючі цінності, на яких ґрунтується організація і які стосуються мети її існування і засобів досягнення цієї мети;
* норми, що приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній;
* правила, за якими ведеться «гра» в організації;
* психологічний клімат в організації, який виявляється у характері стосунків між працівниками та при контактах із зовнішнім середовищем;
* поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів тощо).

Рівні організаційної культури. Переважно виділяють три рівні організаційної культури (рис.8).



Рисунок 8. Рівні організаційної культури.

При цьому кожен наступний є все менш видимим.

Перший рівень. Охоплює видимі об'єкти, артефакти культури: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

Другий рівень. До нього відносять загальні цінності, що знаходять відображення у словах і справах співробітників організації, ними визнаються і свідомо культивуються. Західні фірми все частіше зі своїх систем цінностей вилучають такі, як: дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація та ін. їх заступають: самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність іти на компроміси, децентралізація тощо, тобто цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів.

Третій рівень. Це базові, основоположні переконання, які є сутністю організаційної (фірмової) культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні. У тих організаціях, де керівництво переконане, що кожна людина прагне бути відповідальною, працівники мають більшу свободу, довіряють один одному і працюють спільно. Базові посилання, як правило, мають у своїй основі глибокі переконання засновників фірми чи її перших керівників.

Цінності корпоративних культур. Вони знаходять своє вираження у символах, міфах, переказах, девізах, церемоніях тощо.

Формування організаційної культури. Відбувається під впливом багатьох чинників, які умовно поділяють на первинні та вторинні.

До первинних чинників належать:

* точки концентрації уваги вищого керівництва. Дуже часто предмет уваги керівників стає предметом уваги і турботи всіх співробітників організації, включається до норм, які утворюють базу критеріїв поведінки людей у ній;
* реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. Від того, як керівництво підходить до вирішення кризової ситуації, чому саме воно надає перевагу, залежить формування системи цінностей в організації;
* ставлення до роботи і стиль поведінки керівників. Працівники організації свідомо чи несвідомо підлаштовують свої дії під ритм роботи керівника, дублюють його підхід до виконання своїх обов'язків і тим самим формують стійкі норми поведінки в організації;
* критеріальна база заохочень співробітників. Працівники організації, отримуючи винагороду чи покарання, формують для себе уявлення про те, що добре, а що погано в цій організації. Усвідомивши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи тим самим в організації певну організаційну культуру;
* критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення. Критерії, за якими керівництво відбирає працівників в організацію, просуває і звільняє, помітно впливають на те, які саме цінності поділятимуть співробітники організації.

До вторинних чинників належать:

* структура організації. Залежно від будови організації, розподілу завдань і функцій між підрозділами і окремими співробітниками, рівня делегування повноважень у працівників організації формується думка про те, якою мірою вони користуються довірою в керівництва, наскільки організації притаманний дух свободи і як цінується ініціатива співробітників;
* система передавання інформації та організаційні процедури. В організації поведінка співробітників регламентована процедурами і нормами: працівники заповнюють різні циркуляри і форми звітності, за певною періодичністю і в певній формі доповідають про виконану роботу тощо. Всі ці процедурні моменти створюють певний клімат в організації;
* зовнішній і внутрішній дизайн приміщення організації. Дизайн приміщення, принципи розташування в ньому робочих місць формують у працівників організації певне уявлення про її стиль, ціннісні орієнтири, про їхній статус;
* міфи та історії. Сприяють тому, що система стійких уявлень про «дух» організації зберігається у часі і доходить до членів організації у яскраво емоційній формі;
* положення щодо філософії та сенсу існування організації. Доведення до всіх членів колективу положень про філософію і цілі організації у вигляді принципів її роботи, цінностей, заповідей, яких необхідно дотримуватись, щоб зберігати і підтримувати дух організації, сприяє формуванню організаційної культури, адекватної місії організації.

Між складовими внутрішнього середовища організації (підприємства) існує тісний взаємозв'язок. Зміна в одній складовій обов'язково спричинятиме зміни в інших, причому не завжди у бажаному руслі.

Отже, усвідомлення використання менеджером підприємства наведених чинників дасть змогу сформувати організаційну культуру, адекватну оточенню фірми, яка сприятиме реалізації її стратегії.

Модель внутрішнього середовища з виділенням організаційної культури як ключового і завершального його елемента зображено на рис. 9.

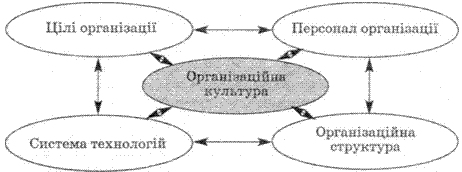


Рисунок 9.Модель внутрішнього середовища з виділенням організаційної культури.

Вона дає уявлення про організацію як соціотехнічну систему, тобто таку, що має у своєму складі соціальну та технічні компоненти. Взаємодіючи між собою, вони утворюють її організаційний потенціал.

Завдання менеджера полягає у формуванні організаційного потенціалу у такий спосіб, щоб забезпечити відповідність між його складовими. Це створить умови для найраціональнішого використання ресурсів підприємства і його спроможності своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни в міру появи нових обставин, що супроводжують діяльність кожної фірми.

**Розділ 2.** **Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність**

**ПАТ «КБ «Хрещатик» .**

**2.1. Аналіз фінансово-економічного стану банку ПАТ «КБ «Хрещатик».**

ПАТ «КБ «Хрещатик» - універсальна кредитна системна установа, яка діє у всіх регіонах України і здійснює комплексне обслуговування клієнтів — резидентів і нерезидентів України — з метою одержання прибутку на підставі затвердженого Статуту і відповідно до чинного законодавства України.

Дата створення — 19 травня 1993 р. Зареєстровано як товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк сприяння розвитку підприємництва "Згода". У серпні 1998 р. на підставі рішення Зборів учасників зареєстровано зміни до Статуту банку, який став називатися Комерційний банк сприяння розвитку міського господарства і підприємництва "Хрещатик". З 2000 р. — відкрите акціонерне товариство «Комерційний банк «Хрещатик», з травня 2010 р. - публічне акціонерне товариство «Комерційний банк «Хрещатик».

Місія банку: забезпечення потреб кожного клієнта, корпоративного або приватного, у банківських послугах високої якості і надійності, розвиток на цій основі ефективного банківського бізнесу, який би забезпечував захист і постійний приріст коштів клієнтів та акціонерів.

Стратегічна мета банку: постійне розширення банківського бізнесу з метою посісти лідируючі позиції на основі гнучкої та адекватної до змінюваного ринкового середовища системи управління банком.

Пріоритетні напрями діяльності ПАТ «КБ «Хрещатик» є:

* забезпечення комплексного обслуговування клієнтів різних форм власності;
* подальший розвиток корпоративного та роздрібного бізнесу;
* забезпечення перспективними високопродуктивними та надійними інформаційними (автоматизованими) банківськими системами і продуктами;
* поширення присутності банку на міжнародному фінансовому ринку;
* розвиток ринку муніципальних, корпоративних цінних паперів;
* розвиток філіальної мережі;
* розвиток інвестиційного бізнесу;
* розвиток банківських продуктів, пов’язаних з використанням як національної, так і міжнародних платіжних систем;
* розвиток власного процесингового центру з обслуговування платіжних карток (функціонує з 2007 р.).

Банк «Хрещатик» — системний банк загальнонаціонального масштабу, значущий учасник усіх сегментів українського банківського ринку. Таке позиціювання «Хрещатика» потребує наявності механізмів, здатних забезпечити цілісність і керованість банку, що є необхідною умовою його високої фінансової стійкості й ефективності. В основі цих механізмів — зрозуміла і дійова система управління, яка розумно поєднує централізацію і делегування управлінських функцій. При побудові такої системи управління банк орієнтується на кращі міжнародні практики, які дають змогу забезпечити належне виконання рішень одноособових і колегіальних органів управління у поєднанні з необхідною оперативністю прийняття і виконання рішень в установах банку, які відзначає високий ступінь територіальної диверсифікації.

Фінансова і соціальна складові діяльності банку «Хрещатик» нерозривно пов’язані між собою. Особливо помітно це стало в останні роки, коли разом з капіталізацією банку зростає його соціальна активність. Культурологічні і меценатські проекти та акції вже стали невід’ємною складовою «хрещатицького» буття — щорічно банк вкладає тисячі гривень у розвиток освіти, культури, спорту, допомогу дітям, знедоленим і ветеранам. Це не залишилось непоміченим з боку громадськості: банк у 2008 р. отримав вищий міжнародний рейтинг А+ як соціально відповідальний бізнес. При цьому банк прагне забезпечити системність у реалізації соціально орієнтованих проектів, програм підтримки підприємництва, цільових регіональних заходів, культурологічних і меценатських проектів та ін., бо для «Хрещатика» репутаційний капітал, корпоративна соціальна відповідальність — це логічне продовження чітко визначеної позиції банку у вирішенні завдань розвитку українського фінансового сектора в цілому і самого банку зокрема.

Серед *принципів соціальної відповідальності* значущими для банку є такі:

* *соціальна інноваційність* — рух у бік соціально орієнтованих програм, продуктів і послуг. Унікальність „хрещатицьких” продуктів з цього погляду полягає насамперед у соціальній адаптації їх до найрізноманітніших верств населення. Крім того, одним з аспектів соціальної відповідальності є відповідальність у рекламно-маркетинговому просуванні банківських продуктів, тобто у відкритій і повній подачі інформації стосовно кожного з них, без „затушовування” реальних розмірів комісій та ефективних ставок;
* *благодійність*, яка не тільки відтворює соціальну справедливість, а й відіграє дуже велику виховну роль. Банк уже багато років сприяє становленню і розвитку благодійних фондів, творчих колективів, центрів розвитку для дітей та юнацтва, приділяючи особливу увагу знедоленим дітям з 18 дитячих будинків у всіх регіонах країни, що перебувають під опікою банку;
* *співчуття*: банк відкритий для всіх, хто опікується здоров’ям нації, її майбутніми поколіннями. Тому програми банку з підтримки медичних установ передбачають не тільки фінансування окремих проектів, а передусім пільгові умови при кредитуванні медичних закладів, цільову допомогу конкретним людям, активну участь у боротьбі з наркотиками, СНІДом та ін. Цікавим виявився новий проект банку під назвою „Найдорожчий скарб” — школа життя для вагітних і молодих матерів;
* *інвестиціями у майбутнє* можна назвати принцип, згідно з яким банк підтримує обдаровану молодь, бере участь у Всеукраїнському і Київському конкурсах молодих підприємців, причому фахівці банку — активні члени журі. Підтримує банк проекти й інших молодіжних організацій, зокрема у 2007-2008 рр. банк „Хрещатик” став ексклюзивним спонсором міжнародної акції „Віфлеємський Вогонь Миру”;
* *згода*, що передбачає підтримку уваги нашого суспільства до історичної спадщини України. Серед культурологічних проектів банку — постійно діюча виставка українського бурштину у Софії Київській, випуск „Бібліотеки банку „Хрещатик”, будівництво і реконструкція цілого ряду історичних пам’ятників, храмів і церков в Україні. Крім того, банк уже багато років дарує цінителям прекрасного подарунки у вигляді проектів, що підтримують мистецтво професіоналів і початківців. Серед найяскравіших — фестивалі театральної і народної творчості „Київ травневий”, „Карпатський вернісаж”, „Родина” ім. Назарія Яремчука, Венеціанське бієналле сучасного мистецтва (українська делегація), Конкурс класичної музики „Весняна рапсодія” та ін.;
* *цінність команди* — так звучить принцип, який вважається одним з головних у роботі з персоналом банку. Для постійного підвищення професіонального рівня у банку засновано систему атестацій і безперервного навчання у двох рівнях. Значна увага приділяється особистій мотивації персоналу, науковій організації праці та ергономічним аспектам формування робочого простору тощо;
* *об’єктивність і відкритість* — принципи, закладені у брендовому слогані банку „Хрещатик”. Виявляються вони не тільки у прозорості фінансової інформації, а насамперед у готовності до діалогу із суспільством, до чого залучаються всі можливі комунікаційні канали — від прямих контактів з представниками засобів масової інформації до науково-практичних і галузевих конференцій, „круглих столів”, симпозіумів та ін.

Високий рівень відкритості банку, а також креативний і творчий підхід у розкритті всіх видів інформації, послужило для зайняття одно з провідних місць, в банківській діяльності на території України.

Аналіз фінансового стану за 2010 – 2011 рр. доцільно розпочати із загальної оцінки за даними балансу. Щоб проаналізувати всі питання фінансового стану ПАТ «КБ «Хрещатик», необхідно розкрити звітний баланс так, щоб він розкривав аналітичні розрахунки.

Таблиця 1. Горизонтальний та вертикальний аналіз активів балансу ПАТ «КБ «Хрещатик».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаття  балансу | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | Горизонтальний  аналіз | Відносне відношення, % | Вертикальний аналіз | | |
| На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | Відхилення, % |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 1501279 | 1119611 | -381668 | -25,42 | 21,24 | 15,14 | -6,1 |
| Кошти в інших банках | 612419 | 434192 | -178227 | -29,10 | 8,66 | 5,87 | -2,79 |
| Кредити та заборгованість клієнтів | 3922762 | 4152709 | 229947 | 5,86 | 55,51 | 56,17 | 0,66 |
| Цінні папери в портфелі банку на продаж | 270887 | 524270 | 253383 | 93,53 | 3,83 | 7,09 | 3,26 |
| Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток | 8428 | 7671 | -757 | -8,98 | 0,11 | 0,10 | -0,01 |
| Відстрочений  податковий актив | 10665 | 6752 | -3913 | -36,69 | 0,15 | 0,09 | -0,06 |
| Основні засоби та нематеріальні активи | 270882 | 276694 | 5812 | 2,14 | 3,83 | 3,74 | -0,09 |
| Інші фінансові активи | 24491 | 510329 | 485838 | 1983,74 | 0,34 | 6,90 | 6,56 |
| Інші активи | 277471 | 193155 | -84316 | -30,38 | 3,92 | 2,61 | -1,31 |
| Усього активів | 7066081 | 7392178 | 326097 | 4,61 | 100 | 100 | - |

Таблиця 2. Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів балансу ПАТ «КБ «Хрещатик».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаття  балансу | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | Горизонтальний аналіз | Відносне відношення, % | Вертикальний аналіз | | |
| На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | Відхилення, % |
| Кошти банків | 1538818 | 1062517 | -476301 | -30,95 | 21,77 | 14,37 | -7,4 |
| Кошти клієнтів | 4556850 | 4851415 | 294565 | 6,46 | 64,48 | 65,62 | 1,14 |
| Боргові цінні папери, банком | 21652 | 6659 | -14993 | -69,24 | 0,30 | 0,09 | -0,21 |
| Відстрочені податкові зобов’язання | 17997 | 4200 | -13797 | -76,66 | 0,25 | 0,05 | -0,2 |
| Інші фінансові зобо’язання | 42781 | 505825 | 463044 | 1082,35 | 0,60 | 6,84 | 6,24 |
| Інші зобов'язання | 5439 | 98328 | 92889 | 1707,83 | 0,07 | 1,33 | 1,26 |
| Субординований борг | 312229 | 313527 | 1298 | 0,41 | 4,41 | 4,24 | -0,17 |
| Статутний капітал | 728861 | 728861 | - | - | 10,31 | 9,85 | -0,46 |
| Резервні та інші фонди банку | 50433 | 65790 | 15357 | 30,45 | 0,71 | 0,88 | 0,17 |
| Усього власного капіталу | 569885 | 549287 | -20598 | -3,61 | 8,06 | 7,43 | -0,63 |
| Усього пасивів | 7066081 | 7392178 | 326097 | 4,61 | 100 | 100 | - |

Таблиця 3. Аналіз структури доходів ПАТ «КБ «Хрещатик», тис. грн.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показник | 2010 | 2011 | |
| Сума, тис. грн. | Відхилення,% |
|  | Чистий процентний дохід | 200340 | 170299 | -14,99 |
|  | Процентні доходи | 879785 | 802205 | -8,81 |
|  | Процентні витрати | 679445 | 631906 | -6,99 |
|  | Комісійні доходи | 121705 | 126645 | 4,05 |
|  | Комісійні витрати | 27308 | 26923 | -1,40 |
|  | Результат від переоцінки іноземної валюти | 11417 | 5217 | -54,30 |
|  | Результат від продажу цінних паперів на продаж | 1279 | 707 | -44,72 |
|  | Інші операційні доходи | 2798 | 5184 | 85,27 |
|  | Адміністративні та інші операційні витрати | 303984 | 311707 | 2,54 |
|  | Прибуток до оподаткування | 208251 | 40181 | -80,70 |
|  | Витрати на податок на прибуток | 1191 | 4226 | 254,82 |
|  | Чистий прибуток | 209409 | 35955 | -82,83 |

Аналіз фінансово-господаоської діяльності ПАТ «КБ «Хрещатик» показав, що валютообмінні та інші похідні фінансові інструменти, з якими Банк проводить операції, зазвичай є предметом торгівлі на позабіржовому ринку з професійними учасниками, яка здійснюється на стандартних договірних

умовах. Похідні фінансові інструменти мають або потенційно вигідні умови (і є активами) або потенційно невигідні умови (і є зобов’язаннями) в результаті коливань процентних ставок на ринку, курсів обміну валют чи

інших змінних факторів відносно умов цих інструментів. Сукупна справедлива вартість похідних фінансових активів і зобов’язань з часом змінюється.

Ефективність ПАТ «КБ «Хрещатик» виражається в досягнутих результатах, а це означає, що головна мета банку – досягнення максимального прибутку(надприбутку), за рахунок залучених коштів у населення (інвестиційної діяльності) та їх раціональне використання. Для проведення аналізу оцінки фінансово-господарської діяльності необхідно визначити ряд показників:

Оцінка прибутковості фінансово- господарської діяльності банку:

а) *загальний показник прибутковості*:

Пзаг.пр.=х 100%,

де, ЧПД – чистий процентний дохід банку;

А – загальна вартість активів банку;

Анеоб – необоротні активи банку;

Пзаг.пр.2010= х100% = 2,94%

Пзаг.пр.2011=х100% = 2,39%

Найважливішою проблемою фінансової діяльності банку є підвищення ефективності використання активів. Загальний показник прибутковості в 2011 році зменшився на 0,55% порівняно з 2010 роком, за рахунок зменшення чистого процентного доходу на 14,99%. Але активи балансу в 2011році збільшилися на 4,6% від минулого року.

б) *Прибутковість активів розраховується так*:

Па х 100%,

де, ЧП – чистий прибуток;

А – загальна вартість активів банку;

Анеоб – необоротні активи банку;

Па 2010 = х100% = 3,08%

Па 2011= х100% = 0,50%

Цей показник характеризує зміну оборотності активів банку та зменшення рівня прибутку. Ефективність використання активів ПАТ «КБ «Хрещатик» спала в 2011 році на 2,58% за рахунок зменшення розміру чистого прибутку.

в) *Прибутковість власного капіталу*:

Пвк= х100%,

де, ЧП- чистий прибуток банку;

ВК- власний капитал банку;

Пвк2010=

Пвк2011=

Власний капітал ПАТ «КБ «Хрещатик» в 2011 році зменшився на 3,61% порівняно з капіталом 2010 року. Прибутковість власного капіталу зменшилось майже в 6 раз, за рахунок не раціонального використання активів банку.

г) *Прибутковість від операційної діяльності*:

Под = ,

де, Пдо оп – прибуток до оподаткування;

Под 2010 =

Под 2011 =

В період 2011 року відсоткові ставки різко зросли, тому банк не мав можливості отримувати більші прибутки від операційної діяльності.

Рисунок 10. Аналіз та оцінка прибутковості фінансово- господарської діяльності ПАТ «КБ «Хрещатик».

Оцінка прибутковості фінансово- господарської діяльності ПАТ «КБ «Хрещатик» свідчить про те, що в 2011 році значно спала прибутковість власного капіталу, з чого і послідував ряд негативних чинників, які призвели до неприбутковісті від операційної діяльності банку(рис. 10).

Показники ліквідності та платоспроможності;

а) *маневреність грошових коштів*:

Мгк = ,

де, ГК – грошові кошти та їх еквіваленти;

ВК – загальна вартість власного капіталу банку;

Мгк 2010 =

Мгк2011=

Даний показник в 2011 році відхилився від попереднього року на 0,6%, за рахунок зменшення грошових коштів на 25%. Тому ПАТ «КБ «Хрещатик» мав нестійкі позиції на 2011 рік.

б) *загальний коефіцієнт покриття*:

Кзп = ,

де, А об – оборотні активи банку;

ПЗ – поточні зобов’язання банку;

Кзп 2010 =

Кзп 2011 =

Цей показник характеризує співвідношення активів та поточних зобов’язань ПАТ «КБ «Хрещатик». Для нормального функціонування підприємства, цей показник має бути більшим за 1, збільшення його є позитивна тенденція. Показник показує позитивний висновок (він більший за 1), але порівнюючи з 2010 роком, банк втратив свою позицію, хоч і незначну.

в) *коефіцієнт абсолютної ліквідності*:

Ка.л.=

де, ГК – грошові кошти та їх еквіваленти;

ПЗ - поточні зобов’язання банку;

Ка.л. 2010 =

Ка.л. 2011 =

Показник показує, яку частину короткострокових зобов’язань можна, за необхідністю, погасити негайно, рекомендована межа цього коефіцієнта від 0 до 2.Чим ближче коефіцієнт до 2, тим кращі і швидші обороти банку. Дивлячись на коефіцієнти, можна зробити такі висновки, що в 2011 році коефіцієнт значно зменшився порівняно з 2010 роком. А це показує на те, що обороти банку є більш ліквідними в 2010 році.

Рисунок 11. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПАТ «КБ «Хрещатик».

Досліджуваний « КБ «Хрещатик» характеризує різке зменшення грошових коштів в 2011році (є нестійким), а це свідчить про доцільність зростання розміру грошових коштів та прибутку, для забезпеченості всіх поточних зобов’язань та платоспроможності банку(рис.11).

Показник рентабельності:

а) *рентабельність послуг*:

Рп = ,

де, КД –комісійні доходи банку;

Рп 2010 =

Рп 2011 =

Рентабельність послуг в 2011 році збільшилась, порівняно з 2010 роком, на 13,62%, що показує позитивні можливості банку в сфері розширення послуг.

б) *Рентабельність фінансової діяльності*:

Рф.д. = ,

де, ЧПД – чистий процентний дохід;

КД –комісійні доходи банку;

Рф.д. 2010 =

Рф.д. 2011 =

Рисунок 12. Аналіз показників рентабельності ПАТ «КБ «Хрещатик».

На рентабельність фінансової діяльності банку впливає ряд показників: рівень процентного доходу, рівень рентабельності послуг, комісійні доходи, величина податку на прибуток банку. Всі показники за 2010 – 2011 рроки є коливаючими. Тому, в результаті, рентабельність фінансової діяльності ПАТ «КБ «Хрещатик» , в період 2010-2011рр, є нестійким і існують загрози щодо неплатоспроможності за поточними зобов’язаннями(рис.12).

**2.2** **Вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність «КБ «Хрещатик».**

Усі окремі складові внутрішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї призводять до значних змін в інших. При цьому слід зазначити, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. У зв'язку з цим кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно їх досліджувати для покращення внутрішнього середовища.

Дія результативного вивчення стану окремої складової внутрішнього середовища, як правило, створюється спеціальна система відстеження внутрішнього середовища, яка здійснюється спеціальними спостереженнями. Найбільш узагальненими способами спостереження є:

* аналіз матеріалів, надрукованих у періодичній пресі, книгах, інформаційних виданнях;
* участь у профспілкових конференціях;
* аналіз досвіду діяльності організацій;
* вивчення думок співробітників організації;
* проведення зборів і обговорень у середині організації.

Банк існує в середовищі, фактори якого впливають на подальший його розвиток. Усі такі фактори можуть діяти позитивно або негативно. Фактори зовнішнього середовища сприяють можливостям розвитку банку або створюють загрози для його діяльності. Зовнішня стратегія управління полягає в тому, щоб постійно підтримувати баланс взаємовідносин банку із зовнішнім середовищем для забезпечення довгострокового існування.

Кінцевою метою діяльності банку в ринкових умовах є отримання прибутку. Тому дуже важливо під час стратегічного планування врахувати усі фактори й аспекти подальшого розвитку для повного і обґрунтованого визначення величини прибутку та забезпечення певного рівня прибутковості. Водночас при стратегічному плануванні маємо низку особливостей, специфічних аспектів, які треба враховувати для фінансового забезпечення насамперед сталого розвитку банку.

Після сформованої місії та цілей банку переходять до аналізу зовнішнього середовища з метою виявлення сильних та слабких сторін. При цьому доцільно розглядати зовнішнє середовище з точки зору його поділу на мікро- та макросередовище із наявними, відповідно, внутрішніми й зовнішніми чинниками впливу на діяльність підприємства.

Нерозривно пов'язаною з генеральною стратегією виступає фінансова стратегія. Під фінансовою стратегією слід розуміти формування системи довго строкових цілей фінансово-господарської діяльності і вибір найефективніших шляхів їх досягнення, зважаючи на тенденції розвитку фінансового ринку.

У системі забезпечення реалізації фінансової стратегії передбачається формування банком «КБ «Хрещатик»:

* центрів відповідальності різних видів;
* визначення прав, обов'язків та відповідальність керівників за результати їхньої діяльності;
* розробки системи стимулювання працівників за внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності тощо.

Згідно з інтеграційним підходом банк розглядається як відносно стійка, цілісна і обмежена від навколишнього оточення самостійна соціально-економічна система, що інтегрує в просторі і часі процеси виробництва і відтворення ресурсів. В певному сенсі такий підхід відображає всі аспекти діяльності підприємства, що складають основу розглянутих вище чотирьох концепцій теорії фірми.

Основною з'єднувальною ланкою між процесами надання послуг та відтворення і реальним станом банку служить його потенціал як сукупність ресурсів і можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку банку за тих чи інших змін навколишнього середовища. Згідно з таким визначенням основне завдання у прийнятті управлінських рішень полягає в розподілі ресурсів і зусиль банку між нарощенням потенціалу і його використанням, відновленням, фактичним і майбутнім станом банку.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності « КБ «Хрещатик» має форму процесу закупівлі, розподілу та використання ресурсного потенціалу банку. Діяльність банку спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення всього виду діяльності з найменшими витратами та більшими прибутками.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи банка визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей, можливостями його заміни, рівнем впливу інфляції та інших фінансових показників на діяльність «КБ «Хрещатик».

Не менш важливим завданням, для здійснення прибуткової діяльності банку, є вибір оптимального розширення послуг. При цьому повинні враховуватися такі фактори: стійкість попиту на наведений вид послуг; еластичність попиту за обсягом ставок ; можливість постійного забезпечення фінансовими ресурсами банку; ліквідність активів банку; залучення нових клієнтів; гострота конкурентної боротьби на ринку; фінансовий стан підприємства і т. д. При аналізі цих факторів потрібно враховувати ряд чинників, які впливають на діяльність банку.

Особливий вплив на діяльність банка має технологічний чинник. Загалом вибір технології не відноситься до сфери економічних завдань, але він тісно пов'язаний з економічною і соціальною політикоюбанка. Від технології значною мірою залежить якість обслуговування клієнтів. Крім того, рівень прогресивності технології впливає на рейтинг банка, престиж його марки. Технічне переоснащення підприємства, як правило, складний процес, що порушує цілісну систему внутрішнього і зовнішнього функціонування банку. Чим менша його тривалість і вартість, тим більші шанси зберегти і поліпшити конкурентний статус банку. Тому у прийнятті рішення про вдосконалення технології чи перехід на принципову нову технологію слід детально визначити, коли і який обсяг витрат потрібно здійснити в процесі зміни технологічного способу діяльності банку.

Важливе місце в діяльності банку повинне відводитись соціальним факторам, що служать своєрідним фільтром, через який пропускаються інші фактори. Соціальний фактор на теперішньому етапі розвитку економіки є одним з найважливіших. Залежно від того, до якого типу відноситься банк, який його потенціал, обрана політика, проходить вибір тих чи інших соціальних завдань. Трудові ресурси підприємства (персонал) потребують відповідні навички управління ними:

* формування кадрової системи, яка враховує природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється професійно, впливаючи на розвиток усього банук;
* формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку банку;
* формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як в середині банка, так і за його межами;
* дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин.

Люди, які працюють в банку, дуже відрізняються один від одного по багатьом параметрам: стать, вік, освіта, національність, сімейний стан, здібності і т.п. Всі ці відмінності можуть впливати як на характеристики роботи та поводження окремого працівника, так і на дії та поводження інших членів банку. У зв'язку із цим, менеджер повинен планувати свою роботу з кадрами таким чином, щоб сприяти розвитку позитивних результатів поводження та діяльності кожної окремої людини, намагатися усувати негативні наслідки його дій. На відміну від машин людина має бажання, і для нього характерна наявність відношення до своїх дій і дій навколишніх. А це може серйозно впливати на результати його праці.

Внутрішнє життя банку складається з великої кількості різних дій, підпроцесів і процесів. Залежно від типу організації, її розміру та виду діяльності окремі процеси й дії можуть займати в ній провідне місце, деякі ж, широко здійснювані в інших організаціях процеси, можуть або бути відсутніми, або здійснюватися в дуже невеликому розмірі.

Важливою вимогою, запропонованою до організації керування банком, є встановлення правильної системи підпорядкованості органів керування й чітке розмежування функцій, особливо в області оперативного керівництва. У цей час питання оперативного керівництва вирішуються по-різному. Ці розходження знаходять висвітлення в організаційній структурі підприємств, банків у кількості ланок керування й у розподілі функцій безпосереднього керівництва окремими підрозділами підприємства. Раціональна побудова організації керування повинне передбачати мінімальну кількість щаблів керування від робітника до керівника банку.

Сучасна організація керування банком потребує чітких взаємозв'язків між органами керування і раціонального документообігу, взаємозв'язки між структурними підрозділами повинні бути максимально простими й виключати всякі елементи дублювання.

**Розділ 3.** **Шляхи удосконалення внутрішнього середовища ПАТ «КБ «Хрещатик».**

**3.1. Новітні підходи оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.**

Перелік факторів дальнього зовнішнього середовища досить великий, проте науковцями запропоновано виокремлення чотирьох ключових напрямів, аналіз яких отримав назву PEST – аналіз ( від англ. political-logal – політико-правові, economic – економічні, sociocultural – соціокультурні, technological forces – технологічні фактори).

**Політичне середовище.** Політична стабільність державиє одним з ключових факторів, що дозволяють знизити ризики розвитку банку у межах обраної ним стратегії. Для банку при розробці стратегії важливо розуміти сталість та узгодженість (відсутність протиріч) законодавчої бази з питань економічної діяльності.

Крім того, важливо також розуміти перспективи державного регулювання в таких областях, як:

* Соціальна захищеність населення.
* Зовнішня торгівля.
* Регулювання ціноутворення.
* Екологічна політика.
* Обмеження діяльності підприємств шляхом встановлення вимог до якості продукції та ін.

**Економічне середовище.**  В умовах ринкової економіки аналіз економічного середовища включає прогнози змін економіки, що виражені в показниках інфляції, державної політики в області податків та кредитування, рівня зайнятості населення, циклів ділової активності, грошового обігу та ін.

Важливим аспектом аналізу є визначення циклу ділової активності національної економіки та його співставлення з циклом ділової активності галузі та підприємства, що в майбутньому дозволить обрати більш ефективну стратегію, що враховує стан економіки та тенденції його розвитку.

**Соціокультурне середовище.** Посилення конкуренції між товаровиробниками та відповідно диференціація товарів за групами споживачів потребують більш детального вивчення останніх. Споживчі вимоги впливають не лише на економічні міркування, але й на демографічні, освітні та ін. ознаки. Саме вони стають об’єктами дослідження та прогнозування. При вивченні даного середовища аналізують:

* Демографічні ознаки населення.
* Розподіл доходів за групами населення.
* Зміни в стилі життя, традиціях та устоях.
* Рівень освіти населення.
* Рівень споживання товарів та послуг, інше.

Результати аналізу оформляються в виді пояснювальної записки.

**Технологічне середовище.** У процесі аналізу виявляються науково-технічні тенденції, що характерні для галузі (можливості технологічних проривів, виникнення товарів з принципово новими характеристиками та ін.). Також виконується порівняння можливостей підприємства з можливостями його конкурентів з точки зору техніко-технологічного та науково-технічного рівнів підприємства.

В узагальненому вигляді основні фактори ЗДС наведені на рис. 13

Рисунок 13– Основні напрями аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST-аналізу

Результати аналізу зовнішнього середовища дають змогу менеджерам підприємства (банку) організувати роботу підприємства більш ефективно за рахунок розуміння того, на які аспекти роботи підприємства потрібно звернути увагу.

Іноді застосовуються і інші формати PEST-аналізу, наприклад, SLEPT-аналіз (додається правовий фактор) або STEEPLE-аналіз, відповідно до якого виокремлюють наступні прошарки аналізу: соціально-демографічний, технологічний, економічний, оточуюче середовище (природні фактори), політичний, правовий та етнічний фактори.

Метод SWOT – аналізу (в перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportuniets) та загрози (threats)) базується на одночасному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Технологія передбачає виявлення сильних та слабких сторін в роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв’язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства. Ідеологія технології може бути відтворена у вигляді матриці (рис. 14).

**МОЖЛИВОСТІ**

(сприятливі фактори для успішної роботи підприємства)

**ЗАГРОЗИ**(несприятливі фактори для роботи підприємства)

**СИЛИ**

(переваги підприємства)

**СЛАБКОСТІ**   
(недоліки підприємства)

**Зовнішнє**

**Внутрішнє**

**Середовище**

**Вплив на підприємство**

**ПОЗИТИВНИЙ**

**НЕГАТИВНИЙ**

Рисунок 14 - Логіка формування матриці SWOT – аналізу

Проведення SWOT-аналізу виконується з виокремленням трьох етапів.

*Етап 1.* Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують. Як правило, компоненти матриці (див. рис. 14) деталізуються з виокремленням певних прошарків. На сьогоднішній день загальновизнаної класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства немає, в додатку 1 наведений приклад можливого групування цих факторів. При обґрунтуванні прошарків аналізу слід враховувати, що достатньо важко виокремити групи

факторів, що не перетинаються, що і обумовлює відсутність стандартного підходу.

*Етап 2.* Можливості та загрози, виявлені в процесі аналізу, розбиваються на три групи за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю впливу.

Результати розподілу оформляються у вигляді матриці (рис. 15).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вірогідність  реалізації загроз | Наслідки впливу загроз | | |
| Руйнівні (Р) | Тяжкі (Т) | Легкі (Л) |
| Висока (В) | ВР | ВТ | ВЛ |
| Середня (С) | СР | СТ | СЛ |
| Низька (Н) | НР | НТ | НЛ |

Рисунок 15 - Матриця вірогідність-наслідки загроз

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати загрози полів ВР, ВТ, СР. Аналогічна матриця формується по можливостям підприємства (рис. 16).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вірогідність використання можливостей | Вплив можливостей | | |
| Сильний (С) | Помірний (П) | Малий (М) |
| Висока (В) | ВС | ВП | ВМ |
| Середня (С) | СС | СП | СМ |
| Низька (Н) | НС | НП | НМ |

Рисунок 16 - Матриця вірогідність-вплив можливостей

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати можливості полів ВС, ВП, СС.

*Етап 3.* Між компонентами матриці встановлюються ланцюги зв’язків, які в подальшому можуть бути використані при формуванні стратегії.

З урахуванням виявлених можливостей та загроз виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози - Сильні/слабкі сторони» та створюється матриця, наведена на рис. 17

У матрицю заносяться всі виявлені можливості, загрози, слабкі та сильні сторони підприємства, після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно буде враховувати при розробці стратегії підприємства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Можливості**  **1.**  **2.**  **…** | **Загрози**  **1.**  **2.**  **…** |
| **Сильні сторони**  **1.**  **2.**  **…** | **Поле «СИМ»**  Стратегія по використанню сильних сторін для отримання віддачі від можливостей, що з’явилися у зовнішньому середовищі. | **Поле «СИЗ»**  Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз, що виникли. |
| **Слабкі сторони**  **1.**  **2.**  **…** | **Поле «СЛМ»**  Стратегія по подоланню слабких сторін за рахунок можливостей, що з’явилися у зовнішньому середовищі. | **Поле «СЛЗ»**  Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз, що виникли. |

Рисунок 17 - Матриця для встановлення зв’язків між тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ

Цей етап аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів. Саме цей етап аналізу визначає цілі розвитку підприємства.

Враховуючи вище надану інформацію, можна зробити висновки, що SWOT і PEST аналізи відіграють велику роль у діяльності як підприємств, так і банків. На прикладі конкретно банку ПАТ «КБ «Хрещатик» можна сказати, що без аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища існування банку неможливо, хоча б по одній простій причині, що оцінка по системі SWOT і PEST є запорукою стратегічного планування, без чого неможливе довгочасне існування будь-яких підприємств, банків, та установ.

**3.2.** **Методи прогнозування зовнышнього та внутрышнього середовищ.  
Прогнозування** — це метод, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом буде картина майбутнього, яку молена застосовувати як основу для планування.

Спеціалісти розробили декілька специфічних методів складання та підвищення якості прогнозів.

Головні різновиди прогнозів, що часто використовуються разом із плануванням діяльності організації, такі:

— економічні, сутність яких полягає у передбаченні загального стану економіки й обсягу збуту для певної компанії конкретного продукту;

— прогнози розвитку технології, що дають змогу передбачити економічну доцільність розробки нових технологій;

— прогнози розвитку конкуренції передбачають стратегію й тактику конкурентів;

— прогнози на основі опитувань та дослідів дають можливість, використовуючи багато галузей знань, передбачити, що станеться у складних ситуаціях;

— соціальне прогнозування використовується для передбачення змін у соціальних установках людей та стані суспільства.

Розрізняють такі методи прогнозування:

1. Неформальні. Керівництво покладається на різні джерела письмової та усної інформації як на допоміжний засіб з метою прогнозування та вироблення цілей. Методи збору вербальної (усної) інформації часто використовуються під час аналізу зовнішнього середовища. Сюди належать інформація, отримана з радіо- й телепередач, від споживачів, постачальників, конкурентів, консультантів, на торгових нарадах у професіональних організаціях. Джерела письмової інформації про зовнішнє оточення — це газети, торгові журнали, інформаційні бюлетепі, професійні журнали та річні звіти. Деякі керівники використовують дані про дії конкурентів, одержані способом промислового шпіонажу.

2. Кількісні, що застосовуються для прогнозування, якщо є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. Крім того, керівник повинен знати, як використати кількісну модель, та пам'ятати, що вигоди від прийняття ефективнішого рішення мають покривати витрати на створення моделі.

Вирізняють такі типові методи кількісного прогнозування:

— аналіз часових рядів, що ґрунтується на дослідженні подій, які відбулися в минулому, є основою для планування. Його можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, що відповідають подіям минулого. Цей метод часто використовується з метою оцінювання попиту на товари й послуги, визначення потреб у запасах і прогнозування структури збуту;

— каузальне (причинно-наслідкове) моделювання — спроба спрогнозувати те, що відбудеться у подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між фактором, що розглядається, й іншими змінними. Ця залежність називається кореляцією. Чим тісніша кореляція, тим більша придатність моделі для прогнозування.

3. Якісні. Якщо якість інформації недостатня, або керівництво не розуміє складних методів, або коли кількісна модель є надто дорогою, керівництво може використовувати якісні моделі прогнозування. При цьому майбутнє прогнозують експерти, до яких звертаються за допомогою. Найпоширенішими якісними методами прогнозування вважаються; думка журі, загальна думка працівників відділу збуту, модель очікування споживача та метод експертних оцінок.

Думка журі. Цей метод прогнозування передбачає об'єднання й усереднення думок експертів у ревалентних сферах.

Сукупна думка працівників збуту. Досвідчені торгові агенти часто правильно передбачають майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами й беруть до уваги їх недавні дії швидше, ніж вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, хороший торговий агент на певному часовому проміжку часто "відчуває" ринок, точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживача — це прогноз, що ґрунтується на результатах опитування клієнтів організації.

Метод експертних оцінок — процедура, яка дає змогу групі експертів досягати згоди.

**3.3.** **Напрями забезпечення конкурентних переваг, як елемент забезпеченості внутрішнього потенціалу підприємства.**

Одним з найважливіших напрямів забезпечення кокурентних переваг є підвищення ефективності праці персоналу банку. Ефективність праці **-** співвідношення між результативністю праці та величиною витрат (у тому числі ступенем раціонального використання ресурсів), що виражається у досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат. Ефективність праціє багатоаспектною економічною категорією, кожен з аспектів якої розкриває окремі її сутнісні сторони і виражається у менш місткій категорії. Такими категоріями є продуктивність, якість, результативність праці тощо. Продуктивність праці - це найважливіший із показників ефективності трудового процесу, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП) продуктивність праці - це ступінь ефективності використання конкретної праці, і в її визначенні закладено поняття праці, здатність людини виробляти за одиницю робочого часу певний обсяг продукції. Залежно від того, чим виражені економічні результати у розрахунку ефективності праці (людського капіталу) обсягом продукції (послуг) чи розміром отриманого прибутку розрізняють показники продуктивність праці та прибутковість (рентабельність) праці відповідно. Загалом, продуктивність праці є найважливішим економічним показником, що служить для визначення плодотворності трудової діяльності працівників - головної продуктивної сили суспільства. Його застосування дає змогу оцінити ефективність праці як окремого працівника, так і колективу підприємства.

До ключових показників ефективності праці відносять її продуктивність. Класик сучасного менеджменту П.Друкер вважає, що метою управління персоналом у ХХІ ст. повинно стати забезпечення максимальної продуктивності специфічних навичок і знань кожного окремого працівника. Менеджмент повинен бути орієнтованим на результат і ефективність діяльності організації. Тому першочергове завдання менеджменту полягає в тому, щоб визначити, яких результатів і продуктивності дана організація вже досягла. Поставлене завдання саме по собі є досить складним - це може засвідчити будь-хто, хто хоча б раз ставив перед собою таке завдання. Це одне з найтяжчих завдань, але при цьому і одне з найважливіших.

Оскільки як для кожної банківської установи зокрема, так і для всієї банківської системи вивчення проблеми підвищення продуктивності праці має надзвичайно важливе значення, то питання правильного вибору показників продуктивності праці в банківській сфері є необхідною передумовою успішності її вимірювання та оцінки. Адже не можна керувати економічною діяльністю, не маючи показників продуктивності праці, і не можна контролювати її, не маючи критеріїв для її вимірювання.

Враховуючи той факт, що на ефективність та продуктивність праці в банку впливає безліч факторів, існують різні підходи до її вимірювання. Так, ефективність та продуктивність праці в банківській сфері визначають: як величину активів на одного працівника , обсяг прибутку чи доходу на одного працівника, узагальнюючий показник продуктивності праці в банківській сфері, який включає: навантаження працівників, показники прибутку і обсягу активів на одного працівника.

Необхідно зазначити, що досі не існує єдиного загальноприйнятого методу оцінки продуктивності праці в банківській сфері. Це пов’язано з тим, що комерційний банк є багатофункціональним фінансовим інститутом, діяльність якого передбачає висококваліфіковану інтелектуальну працю, пов’язану з динамізмом та складністю банківських процесів, високим рівень внутрішньобанківської спеціалізації. Специфіка банківської діяльності диктує нові вимоги до оцінки результативності трудової діяльності і зумовлює використання більш загальної, ніж продуктивність праці, категорії. Такою категорією може бути ефективність праці. При цьому продуктивність праці розглядається як один із локальних показників глобальної системи показників ефективності праці.

**ВИСНОВКИ**

Розглянувши та проаналізувавши внутрішнє середовище «КБ «Хрещатик» необхідно зробити основні висновки по даній темі.

Внутрішні змінні - це ситуаційні чинники усередині організації, які в основному є контрольованими і регульованими. Основними змінними внутрішнього середовища організації, які потребують уваги керівництва є: мета, структура, задачі, технологія та люди. Всі внутрішні змінні взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміна однієї з них в певній мірі впливає на інші. Вдосконалення однієї змінної, наприклад, такої як технологія, не обов'язково може привети до збільшення продуктивності, якщо ці зміни позначаються негативно на іншій змінній, наприклад, людях.

Від внутрішніх змінних, від яких залежить внутрішнє благополуччя організації, та їх взаємодія сприяє досягненню загальних цілей організації. Однак, успіх організації також залежить від зовнішнього середовища організації, без якого не можливий життєвий цикл будь-якої організації. Керівник повинен враховувати зовнішнє середовище. Чинники, які здійснюють негайний вплив на організацію відносяться до середовища прямого впливу, інші чинники - до середовища непрямого впливу. Також як і внутрішні змінні, чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані та взаємодіють між собою.

Таким чином, головне, що необхідно засвоїти - те що зовнішні чинники в сукупності з чинниками внутрішнього середовища здійснюють вирішальний вплив на функціонування організації. Всі змінні тісно переплітаються та впливають один на одного.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що в цілому «КБ «Хрещатик» ефективно використовує свій виробничий потенціал. Не дивлячись на це, банк має ще резерви підвищення своєї рентабельності, відновлення прибутковості на основі вмілого оперативного управління, удосконалення своєї діяльності.

Можливі варіанти вдосконалення діяльності досліджуваного банка, підвищення ефективності його функціонування та шляхи отримання прибутку з мінімальними витратами розглядались в розділі третьому даної курсової роботи. Проаналізувавши діяльність банка, ми визначили, що для збільшення ефективності його діяльності та для відновлення рентабельності доцільно буде запропонувати наступні напрямки: більш раціональне розміщення філій, покращання умов праці робітників, модернізація обладнання та заміна старого устаткування на нове, використання технологічних ліній, нормування праці, використання раціонального режиму праці і відпочинку, розширення спектру наданих послуг, раціональне використання фінансових ресурсів (можливість інвестування), заохочення нової бази клієнтів, впровадження нових мотиваційних засад для клієнтів та працівників банку, залучення нових коштів населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : «КОНДОР», 2002– 654 с.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Городяненко В. Г. Соціологія : підручник / Городяненко В. Г. – К. : Видавничий центр «Академія», 2003
4. Белоусова С.Н., Белоусов А.Г. Маркетинг. Ростов-на-Дону: «Феникс». 2001. - 224 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Кіндрацька Г. І. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
6. Менеджмент організацій : підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
7. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
8. Опорний конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент підприємства”. Ч. 1. – К. : КДТЕУ, 1998. – 88 с.
9. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Осовська Г. В. – К. : «Кондор», 2003 – 556 с.
10. Роль менеджменту в розвитку формальних організацій [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://www.refine.org.ua/pageid-3101-1.html
11. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К. : Кондор, 2009. – 680 с
12. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства , 2010. – № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.0.
13. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор», 2003. – 296 с.
14. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). -АО «Издательство Экономика», 1997. - 368 с.
15. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры / А. Сбитнев // Менеджер і менеджмент. – № 9. – 2007. – С. 9–19.
16. Вершигора В. Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1998.-254с.
17. Семенков И. Стадии развития организации / И. Семенков // Управление персоналом. – № 9. – 2001
18. Виханскнй О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2001. - 528 с.
19. Типи організаційних структур. [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://www.djerelo.com/index.php?option=com\_content&task=view&id= 3460&Itemid=71
20. Маркетинг: выбор лучшего решения/Е.П. Голубкова, Е.Н. Голубкова. В.Д. Секерин; Общ. ред. Е.П. Голубкова. - М.: Экономика, 1993. -222 с
21. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / Шегда А. В. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/Пер, с англ, под ред. Л.А.Волковой. Ю.Н. Каптуревского. - Спб.: Питер, 2002. - 752 с.
23. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник/Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л.Разу. - М.: ФБК - ПРЕСС, 1999.-504 с.
24. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для Вузов. - М.: Изд. «Зерцало». 1998. - 448с.
25. *Калина А.В.* Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. / А.В.Калина, С.П.Калініна, Н.Д.Лук’ян­ченко. - К.: МАУП, 2005. - 232 с.
26. *Васюренко О.В.* Банківський менеджмент: Посібник. - К.: Видав. центр “Академія”, 2001. - 320 с.
27. *Буряк П.Ю.* Економіка праці й соціально-економічні відносини: Навч. посіб. / П.Ю.Буряк, Б.А.Карпінський, М.І.Григор’єва. - К.: Центр навч. л-ри, 2004. - 440 с.
28. *Матвієнко П.В.* Мотивація як фактор підвищення ефективності банківської діяльності // Статистика України. - 2006. - № 4. - С. 83-88.