ЗМІСТ

Вступ. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .4

Розділ 1. Вибір організаційно-правової форми підприємства. . . . . . . . . . . . . . . 6

Розділ 2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації за умов обраної стратегії її розвитку. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 9

2.1. Внутрішнє середовище: сильні і слабкі сторони. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 9

2.2. Зовнішнє середовище: вплив та можливості. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .15

Розділ 3. Трендові функції збуту і життєвих циклів продукції. . . . . . . . . . . . . 20

Розділ 4. Формування функцій менеджменту в РФ ПАТ «Кредобанк». . . . . . 25

4.1. Обгрунтування стратегії підприємства та стратегічних цілей його підрозділів. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 25

4.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту. . . . . . . . . . . 26

4.3. Матеріальне і моральне стимулювання працівників. . . . . . . . . . . . . . . . . . 31

4.4. Система контролювання виробничих процесів. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .37

Розділ 5. Організація та проектування операційних систем. . . . . . . . . . . . . . . .39

5.1. Проектування функціональних служб. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .39

5.2. Розробка посадових інструкцій службовців. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 40

Розділ 6. Організація комунікаційного процесу в РФ ПАТ «Кредобанк». . . . .41

Розділ 7. Організація управлінської праці . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .46

7.1.Організація робочого місця менеджера. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 46

7.2. Забезпечення умов техніки безпеки та охорони праці на робочому місці. . . 47

7.3. Механізація та автоматизація управлінської праці менеджера. . . . . . . . . .48

7.4. Витрати на управління організацією та ефективність управлінської праці… . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .49

Висновки та пропозиції. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .51

Список використаної літератури. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 53

Додатки. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .55

ВСТУП

У процесі становлення ринкової економіки в Україні важливого значення набуває вдосконалення банківської системи в державі та чітке правове регулювання всієї банківської діяльності.

Останнім часом банківська система України зазнала докорінних змін, створено дворівневу банківську систему, дедалі більшого розвитку набуває діяльність інших банків та спеціалізованих кредитно-фінансових інститутів, розширюються нетрадиційні сфери застосування банківського капіталу, істотно змінюється характер взаємовідносин банків з клієнтурою, збільшується кількість конкурентів, розвиваються і впроваджуються новітні інформаційні технології.

Саме тому стратегія розвитку банківської системи повинна не лише визначати перспективу забезпечення стійкості грошової системи та розвитку національної економіки, але й опосередковано впливати на грошову, бюджетну та податкову політику держави.

Об’єктом курсової роботи є Рівненська філія Публічного акціонерного товариства «Кредобанк».

Джерелами інформації про банк є його статут, накази, положення а також нормативно-правові акти.

Метою нашої курсової роботи є розробка системи менеджменту в Рівненській філії Публічного акціонерного товариства «Кредобанк».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

* Вибрати організаційно-правову форму підприємства, оцінити актуальність наявної організаційної форми;
* Оцінити фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища РФ ПАТ «Кредобанк»;
* Дослідити життєвий цикл продукції;
* Сформувати функції менеджменту для РФ ПАТ «Кредобанк»;
* Спроектувати функціональну службу для підприємства;
* Дослідити комунікаційні процеси на підприємстві;
* Дослідити та оптимізувати управлінську працю на РФ ПАТ «Кредобанк»;
* Зробити висновки та внести пропозиції поліпшення;

До основних напрямів стратегії розвитку банківської системи слід віднести: забезпечення режиму чіткої узгодженості грошово-кредитної політики з вимогами зміцнення банківської системи і підвищення довіри до українських банків; створення максимально повної законодавчої бази функціонування банківської системи.

Розділ 1. Вибір організаційно-правової форми підприємства

ПАТ "Кредобанк" – це банк з найбільшою польською інвестицією у банківську установу України. На сьогодні у структурі акціонерного капіталу ПАТ "Кредобанк" інвестиції стратегічного акціонера складають 99.6%. Філія є відокремленим структурним підрозділом ПАТ «Кредобанк» , не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність виключно від імені Банку та в межах повноважень, наданих Положенням «Про РФ ПАТ «Кредобанк»№2006/02 від 10 лютого 2006 р.».

Філія розташована за адресою: мРівне, вул.Кавказька 2. ПАТ «Кредобанк» здійснює свою діяльність як універсальний комерційний банк відповідно до ліцензії Національного Банку України № 43 від 25.01.2010 р. та письмового Дозволу Національного банку України № 43-4 від 25.01.2010 року із додатком до нього. На підставі ліцензії Банк здійснює такі банківські операції:

1) приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;

2) відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів;

3) розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик;

4) надання гарантій і поручительств, які передбачають їх виконання у грошовій формі;

5) придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги (факторинг);

6) лізинг;

7) послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей;

8) випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших платіжних інструментів;

9) випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;

10) надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій.

На підставі письмового Дозволу да додатку до нього Банк здійснює такі операції:

1) операції з валютними цінностями ( у т.ч. операції з банківськими металами на валютному ринку України);

2) емісію власних цінних паперів;

3) організацію купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;

4) здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андеррайтинг);

5) здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб;

6) перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів;

7) операції за дорученням клієнтів або від свого імені:

8) довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами.

9) депозитарну діяльність зберігача цінних паперів.

ПАТ "Кредобанк" – член Асоціації українських банків, Першої Фондової Торговельної Системи, Київської міжбанківської валютної біржі та міжнародних платіжних систем Europay Іnternatіonal і Vіsa Іnternatіonal, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Для даного підприємства обрана організаційно-правова форма є найбільш оптимальною, оскільки банк був створений іноземним капіталом, тобто до нього постійно надходять закордонні інвестиції. Публічне акціонарне товариство дозволяє без перешкод залучати будь-які інвестиції у вигляді купівлі акцій товариства. Іноземні інвестиції забезпечили стабільність розвитку ПАТ " Кредобанк ", стали гарантіями захищеності для клієнтів, відкрили доступ до фінансових ресурсів, досвіду і технологій європейських банків та додатково зміцнили позиції Банку на українському та світовому фінансовому ринках [2].

Діяльність філії здійснюється у відповідності до чинного законодавства, а саме:

* Закону України "Про банки і банківську діяльність";
* Закону України "Про господарське товариство";
* Закону України "Про власність";
* Нормативних актів Національного банку України;
* Статуту, його Положення та інших документів Банку [25].

Таблиця 1.1

Загальна характеристика РФ ПАТ «Кредобанк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Параметр, який характеризується | Зміст та особливості |
| 11 | Форма підприємства | Публічне акціонерне товариство |
| 22 | Профіль | Банківська біяльність |
| 33 | Види діяльності | Виробництво банківських продуктів, надання банківських послуг |
| 44 | Форма власності | Приватна |

Розділ 2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації за умов обраної стратегії розвитку

2.1.Внутрішнє середовище: сильні і слабкі сторонни

В сучасних умовах виробництва ефективність використання виробничих фондів, сировини, покращення якості продукції залежать як від кількості працюючих, так і від рівня їх кваліфікації. Неврівноважений склад персонала досить часто спричиняє негативний вплив на якість та динаміку обсягу продукції[22]. Даючи власну оцінку побаченому, то Рівненська філія ПАТ «Кредобанк» на 98% забезпечена трудовими ресурсами. Кожен працівник Філії має вищу економічну освіту, добре володіє персональним комп’ютером на рівні, необхідному для якісного виконання поставлених завдань та роботи. Говорячи про плинність кадрів, то вона майже відсутня. Усі працівнки РФ ПАТ «Кредобанк» працюють у філії вже по декілька років.

ПАТ " Кредобанк " - це банк з найбільшою польською інвестицією у банківську установу України.

ПАТ " Кредобанк " активно впроваджує європейські стандарти якості обслуговування клієнтів, нові банківські технології, динамічно реагує на ринкову кон'юнктуру, розширює спектр фінансових послуг, налагоджує довгострокові, взаємовигідні ділові відносини. Банк утвердив себе як стабільна і прозора структура в очах західноєвропейських фінансових кіл.

Валюта балансу Банку (нетто) за 2009 рік зменшилась на 485 864 тис. грн. або на 8,2% і станом на кінець дня 31.12.2009р. склала 5 475 154 тис. грн.

Власний капітал Банку з урахуванням фінансового результату 2009 року станом на кінець дня 31.12.2009 року склав 591 208 тис. грн., або 10,80% від сумарної валюти балансу Банку (нетто). За звітний рік він зріс на 496 598 тис. грн. або на 524,89%.

Кредитний портфель Банку (брутто та без нарахованих доходів) за 2009 рік зменшився на 586 254 тис. грн. або 11,39% і склав 4 561 915 тис. грн. При цьому кредитний портфель юридичних осіб за 2009 рік зменшився на 304 671 тис. грн. або 8,73% – до суми 3 183 837 тис. грн., кредитний портфель фізичних осіб за 2009 рік зменшився на 281 583 тис. грн. або 16,97% – до суми 1 378 078 тис. грн.

Портфель цінних паперів, що рефінансуються НБУ, за 12 місяців 2009 року зріс на 6 887 тис. грн., або на 17,45% і станом на кінець дня 31.12.2009р. склав 46 353 тис. грн.

Портфель цінних паперів (без ОВДП та без нарахованих доходів) за 2009 рік зменшився на 28 394 тис. грн. або на 22,29% і на кінець дня 31.12.2009р. склав 99 003 тис. грн.

Приріст коштів, залучених від клієнтів (без нарахованих витрат), за 2009 рік склав 100 831 тис. грн. або 2,93%, у т.ч. кошти юридичних осіб за 2009 рік зменшились на 95 408 тис. грн. або на 8,86% і склали 981 830 тис. грн., кошти фізичних осіб протягом 2009 року зросли на 196 239 тис. грн. або на 8,28% і склали 565 703 тис. грн.

Основні засоби і нематеріальні активи (нетто) за рік зросли на 15 971 тис. грн. (2,79%) і склали на кінець дня 31.12.2009 року 587 622 тис. грн.

Доходи Рівненської філії ВАТ “Кредобанк” в період 2005-2007 рр. збільшились на 234262,90 грн. при чому збільшення на 105787,80 грн. відбулося у 2006 році та на 128475,10 грн. у 2007 р. Це є позитивною тенденцією, так само, як і зменшення витрат за 3 роки на 13308,32 грн., у тому числі за 2003 рік на 28,82 тис. грн. та за 2007 р. – 13279,50 грн.

У свою чергу відбулося збільшення балансового прибутку, який визначається, як різниця між доходами і витратами, у 2005-2007 р. на 247571,2 грн., а саме у 2006 році на 105816,60 грн., у 2007 році на 141754,60 грн.

Також зросла чисельність працівників з 117 до 124 чоловік.

Чистий дохід на одного працівника визначається, як відношення балансового прибутку до середньоспискової чисельності персоналу. В Рівненській філії ВАТ «Кредобанк» дохід на одного працівника протягом 2005-2007 рр. змінювавсь в позитивну сторону з 25025, 00 грн. до 25509,04 грн. На одного працівника. Темп росту склав 0,04 % у 2003 р. проти 2005 р. та 1,89 % у 2006 р. проти 2007 р.

Рентабельність, що визначається, як відношеня між балансовим прибутком та доходами, теж протягом 3-ох років зростала з 47,61 % до 49, 80 %. В основному збільшення відбулось у період 2005-2007 р. на 1,28 %, а у 2005-2006рр. на 0,91 %.

Кількість клієнтів у 2007 р. в порівнянні з 2005р. теж стала більшою на 271 особу.

Потрібно відмітити, що вагоміше збільшення усіх показників, крім чисельності працівників, відбулося у 2007р. [25].

Позитивною тенденцією є те, що доходи збільшувалися, оскільки це збільшує можливість зменшення зобов’язань по отриманим кредитам, а також можливість взагалі їх не залучати. Зменшення витрат також є позитивним, оскільки це свідчить про зменшення зобов’язань банку перед іншими юридичними та фізичними особами.

Рівненська філія Публічного акціонерного товариства «Кредобанк» надає широкий асортимент банківських послуг на високому рівні якості і які відповідають встановленим правилам і вимогам. Усі банківські продукти прорекламовані на неохідному рівні. Кредобанк має свою кольорову гаму у рекламі і дотримується не відхиляючись ні на трошки, що є величезною перевагою, оскільки так клієнту легше зорієнтуватись.

На жаль РФ ПАТ «Кредобанк» не використовує максимальні потужності і не залучає максимально можливу кількість клієнтів. Відповідно підприємство не отримує максимально можливий прибуток.

Також підприємництво не має ніяких патентів та науково-дослідницьких розробок.

Вагомим є те, що ПАТ створює власне програмне забезпечення, що значно спрощує систему обліку контрагентів, а також спияє швидшому досягненню цілей організації.

Отож, перевагами внутрішнього середовища є: закордонні інвестиції, велика кількість активів, рентабельність підприємства, співпраця з страховими агенствами, різноманітність банківських продуктів, високий рівень кваліфікації працівників.

Недоліками внутрішнього середовища є: відсутність патентів, науково-дослідницьких розробок, невикористання максимальних потужностей, втрата клієнтів.

Залучити гроші

Продати банківський продукт

Ідентифіку-вати потреби клієнта

Розробити документацію

Виготовити банківський продукт / надати послугу

Активувати продукт / послугу

Провести післяпродажне обслуговування

Рис. 2.1.Технологічний процес виготовлення банківського продукту / надання послуги

Точка беззбитковості (Break-Even Point) - Об'єм або рівень операцій, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, тобто це точка нульового прибутку або нульових збитків.

Розглянемо варіант прийняття рішень в ситуації, коли для одержання оптимального прибутку недостатньо ресурсів. Попередній аналіз стратегії банку щодо отримання певного рівня прибутку передбачає порівняння розрахункової величини необхідного рівня ресурсів та фактичного обсягу ресурсів, які банк може залучити.

Необхідний рівень ресурсів, що забезпечує беззбиткову роботу банку буде визначатиметься за формулою:

 (2.1)

Якщо планується отримати певний рівень прибутку, то формула набуває такого вигляду:

 (2.2)

Отже, рівень залучених ресурсів, що забезпечує беззбиткову (або прибуткову) роботу банку передусім обумовлюється рівнем умовно-постійних (управлінських) витрат, значенням спреду та питомою вагою іммобілізованих ресурсів, що зменшують вільний капітал банку, який може бути використаний в активних операціях.

Якщо розрахункове значення обсягу ресурсів перебуває в межах фактичного (ймовірного) обсягу ресурсів, то цей фактор не буде обмежувальним, і коригування стратегії підвищення прибутковості банку потрібно робити в напрямку оптимізації інших факторів.

Мінімальне значення дохідності активних операцій, що забезпечує беззбиткову роботу банку розраховується за формулою:

 (2.3)

Розрахунок дохідності активів за умови одержання певного рівня прибутку передбачає використання такої формули:

 (2.4)

Максимальне значення витратності залучених ресурсів, що забезпечує беззбиткову роботу банку, визначається за формулою:

 (2.5)

Розрахунок рівня витратності залучених ресурсів за умови одержання певного рівня прибутку передбачає використання такої формули:

 (2.6)

Порівняння розрахункових показників дохідності активів та витратності залучених коштів банку з відповідними показниками інших банків або середніми показниками в цілому по банківській системі дає змогу визначити резерви підвищення ефективності роботи банку. Якщо показник дохідності нижчий, ніж середнє його значення по інших банках, то доведення цього показника до середьостатистичного рівня дає змогу намітити резерви підвищення прибутку банку. При цьому потрібно враховувати причини, що обумовили відносно нижчий його рівень. Стратегія банку щодо здешевлення своїх послуг та встановленню нижчих відсоткових ставок за кредитами дає змогу підвищити конкурентоспроможність банку та розширити масштаби кредитної діяльності. Якщо відносно низький рівень дохідності не пов’язаний зі стратегією залучення нових позичальників, а обумовлений неповерненням кредитів, поганою фінансовою дисципліною позичальників та незадовільною структурою активів, то доведення значення дохідності активів до середнього значення по банківській системі є необхідною умовою підвищення ефективності роботи банку. Розрахунок резерву підвищення прибутку за рахунок фактору дохідності активних операцій буде здійснюватись за формулою:

, (2.7)

де Δ*іп* — відхилення фактичного значення дохідності активів від середнього по банківській системі.

Інші фактори включаються в модель на рівні фактичних значень, що склалися в аналізованому періоді.

Аналіз стратегії депозитної політики банку базується на порівнянні фактичної відносної витратності залучених коштів з відповідним середнім показником по банківській системі. У тому разі, коли розрахунковий показник витратності залучених коштів банку буде вищим від середнього значення, необхідно з’ясувати причини такого відхилення. Якщо перевищення відсоткових ставок за депозитами компенсується додатковим залученням ресурсів (причому дія фактору обсягу ресурсів сприяє додатковому отриманню прибутку, незважаючи на підвищення витратності пасивів), то така стратегія банку є виправданою. Якщо ж підвищення відносної витратності залучених коштів не супроводжується додатковим зростання обсягу ресурсів, необхідно розглядати відхилення за цим показником (фактичного значення від середнього) як потенційний резерв підвищення прибутку банку. Розрахунок резерву зростання прибутку за рахунок цього фактору здійснюється за формулою:

 (2.8)

де Δ*іп* — відхилення фактичного значення величини витратності залучених ресурсів від середнього значення цього показника.

Серед факторів, які впливають на розмір прибутку банку та ефективність його діяльності в цілому, важливим є рівень умовно-постійних витрат, їх співвідношення з умовно змінними витратами та їх питома вага в маржинальному доході банку. Маржинальний дохід, у свою чергу, розраховується як різниця між загальним доходом та умовно-змінними витратами. Цей фактор залежить безпосередньо від самого банку і серед екзогенних факторів насамперед підпадає під коригування під час розроблення стратегії підвищення прибутковості роботи банку.

Необхідний рівень умовно-постійних витрат, що забезпечує беззбиткову роботу банку, буде визначатися за формулою:

 (2.9)

Розрахункове значення умовно-постійних витрат за умови отримання певного рівня прибутку передбачає використання такої формули:

 (2.10)

Порівняння фактичного значення з розрахунковим дає змогу визначити реальні резерви підвищення прибутку банку. Особливу увагу цьому фактору потрібно приділяти, якщо інші фактори в ринкових умовах обмежені певним рівнем і не можуть бути змінені в процесі стратегічного управління. Аналізуючи статті витрат, що входять до складу умовно-постійних, передусім слід звернути увагу на ті витрати, які належать до управлінських витрат, а саме: витрати на відрядження, на утримання легкових автомобілів, послуги зв’язку, господарські витрати [23].

Аналіз підвищення ефективності роботи банку в цілому і зокрема зростання його прибутку не вичерпується наведеними напрямками аналізу. Визначення кількісного впливу окремо діючих факторів на рівень прибутку банку є першим кроком у стратегічному аналізі. Наступні етапи передбачають вивчення одночасного впливу кількох факторів, непрямих факторів, які залежать від рівня якості менеджменту і націлені на оптимізацію структури пасивів та активів з позиції не лише прибутковості, а й зменшення ризикованості та підвищення фінансової стійкості банку.

2.2 Зовнішнє середовище: вплив та можливості

Середовище, в якому працює організація (макросередовище), має відповідні складові, які поділяються на фактори прямої дії (безпосереднє оточення) та фактори непрямої дії.

Безпосереднє оточення організації охоплює ті його елементи, з якими організація перебуває у прямому контакті. Аналіз положення організації слід починати з дослідження структури галузі, в якій вона працює.

При виконанні аналізу пріоритетними факторами необхадно вважати споживачів, конкурентів та постачальників.

Банківська конкуренція – це суперництво між учасниками ринку банківських послуг. Ринок банківських послуг характеризується високим рівнем конкуренції, яка виникла разом з банківською справою. Сферою прояву банківської конкуренції є ринок банківських послуг, що являє собою досить складне утворення та певною мірою стосується практично всіх елементів ринкової системи, а саме ринків:

- засобів виробництва;

- предметів споживання;

- праці;

- інформаційних продуктів;

- нерухомості;

- фінансового та ін.

Виділяють три рівні банківської конкуренції у залежності від складу суб’єктів, що конкурують між собою:

1. Конкуренція між комерційними банками. Її рівень і гострота визначаються насамперед співвідношенням між універсальними і спеціалізованими банками. Функціонує обернена залежність: чим вищий рівень спеціалізації в банківській сфері, тим нижчий рівень конкуренції. Оскільки визначальною тенденцією в банківській сфері є ріст універсалізації банків, то цілком логічним буде висновок про загострення конкуренції на цьому рівні.
2. Конкуренція комерційних банків з небанківськими кредитно-фінансовими установами, до яких належать: ломбарди, пенсійні фонди, інвестиційні фонди, установи кредитної кооперації тощо.
3. Конкуренція комерційних банків з нефінансовими організаціями (з відділеннями зв’язку у сфері грошових переказів, з торговими підприємствами, що реалізують товари в кредит, з структурами, що емітують і обслуговують платіжні картки тощо).

Основними конкурентами «Кредобанку» є: ВАТ КБ «ПриватБанк», ВАТ «Укрексімбанк», ВАТ "УкрСиббанк".

Висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять до номенклатури Кредобанку, про прихильність покупців до товарів підприємства та про торгову силу покупців наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка характеристик профілю покупців

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Параметри профілю покупців | Індикатори | Оцінка в балах |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Прихильність покупців до товарів підприємства | Частота придбання товарів підприємства |  | 2- нерегу-лярно |  |
| 2. | Торгова сила покупців | Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства |  |  | 3 – широкеопові-щення |
| Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства | 1 – дуже чутливі |  |  |
| Фінансовий стан покупця |  |  | 3-вище середнього |

Споживачами Кредобанку є як фізичні особи так і юридичні. На обсяг попиту впливають ставки на кредити, на депозити, вартість комісій, перелік необхідних документів, заробітна плата.

Поточні умови реалізації банківських продуктів є тяжкими, перемінними і нестабільними. Внаслідок цього також змінюється попит на продукцію.

Діяльність постачальників та їх конкурентної сили оцінимо за допомогою методу експертних оцінок з використанням запропонованої оцінювальної шкали (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінювальна шкала постачальників

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Показник | Бали |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Репутація та імідж |  |  | 3-дуже добра репутація та імідж |
| 2. | Рівень каналу розподілу |  | 2-дворівневий |  |
| 3. | Доступність (територіальна, комунікативна) |  |  | 3-розміщено недалеко і добрий комунікативний зв’язок |
| 4. | Сконцентрованість постачальника на роботі з клієнтами |  | 2-підприємства постачальники зацікавлені в довгостроковій роботі з певною кількістю |  |
| 5. | Надання гарантій якості товару підприємством-постачальником |  | 2-надає гарантії якості товару, що поставляє |  |
| 6. | Умови поставки та форма розрахунків |  |  | 3-транспортування, страхування і комерційний ризик бере на себе постачальник; ціна в договорі не є фіксованою, не вимагає 100% передоплати |

Постачальники Кредобанку є конкурентоспроможними підприємствами. Договірна основа постачання дає змогу банку бути впевненим, у своїх постачальниках, а також у тому, що усі необхідні матеріали (канцтовари, офісна техніка) будуть доставлені у визначений час.

Нестабільні економічні умови в країні, негативно впливають на діяльність і стабільність банківської системи. Вони постійно несуть з собою загрозу і ризик для банків зокрема і для Кредобанку не вижити в умовах постіного напруження.

Таблиця 2.7

Сильні та слабкі сторони РФ ПАТ «Кредобанк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Переваги** | **Недоліки** |
| 1. | Широкий асортимент продукції | Велика кількість документів, що вимагаються від клієнтів |
| 2. | Висококваліфікований персонал | Відсутність патентів |
| 3. | Позитивна рентабельність | Відсутність науково-дослідних розробок |
| 4. | Майже відсутня плинність кадрів | Невикористання максимальних потужностей |
| 5. | Висока забезпеченість трудовими ресурсами | Втрата клієнтів |
| 6. | Визначена кольорова гама реклами | Відсутність адаптації до можливостей клієнтів |
| 7. | Закордоні інвестиції | Розміщення філії на малопрохідній вулиці |
| 8. | Розробка власного програмного забезпечення | Порівняно мала кількість відділень |
| 9. | Співпраця зі страховими агенствами | Порівняно мала кількість банкоматів |
| 10. | Договірна основа з постачальниками | Велика кількість конкурентів |

Отож, РФ ПАТ «Кредобанк» здійснює свою діяльність в складних економічних умовах, в період змін. Проте не зважаючи на дані перешкоди, можна зробити висновок, що банк справляється з цим. Він успішно веде свою діяльність, отримуючи при цьому прибуток, має висококваліфікованих працівників, які ведуть організацію до досягнення цілей. Залучення підприємств-постачальників на договірній основі, дозвонляє бути впевненим у власних силах, а також зекономити.

Розділ 3. Трендові функції збуту та життєвих циклів продукції

Збут — це сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг на споживчому ринку і просування вже готового товару від виробника до споживача. У слова ж "market", крім значення "ринок, торгівля, збут", є ще одне — "попит", тобто, об'єктивно існуюча, динамічно мінлива система потреб, смаків, переваг людей, які треба максимально повно задовольнити, а ще краще — передбачити, і за рахунок цього отримати прибуток. Тому базовим для маркетингу є вивчення та задоволення потреб споживачів і спрямування ресурсів виробника на виробництво саме тих товарів і послуг, яких потребує споживач, адаптація і трансформація виробництва відповідно до змін потреб та запитів суспільства. Продаж товару, і це суттєво, в маркетингу виступає не тільки як акт реалізації продукції, а й як засіб спілкування та вивчення потреб споживачів. За цих умов його незадоволення стає причиною зміни всієї політики виробника, а не тільки процесу продажу товарів, як це відбувається при збуті. В загальних рисах, збут є лише однією з багатьох функцій підприємства, тоді як маркетинг — основа всієї господарської діяльності й ділової активності виробника, є його філософією, світоглядом [10].



Рис.3.1.Етапи життєвого циклу продукціїї.

(I-розробка товару, II-виведення його на ринок, III-зростання, IV-зрілість, V-спад)

1. Етап розробки товару. Якщо бути точними, слід визнати, що етап розробки товару не є етапом його життєвого циклу. Але саме на цьому етапі закладаються основи майбутнього комерційного успіху товару. Стратегія цього етапу відома в літературі під назвою "Інновація". Тривалий життєвий цикл забезпечується нововведеннями, які закладаються в товар на цьому етапі. Саме тому конкретні стратегічні заходи, завдяки яким здійснюються етапи, — це:

-дослідження та розробка нових продуктів,

-прогноз-продаж,

-проведення тестів виробництва та маркетингу,

-підготовка та підбір персоналу.

2. Етап впровадження — період появи товару на ринку і поступового збільшення обсягу продажу. Збут зростає повільно. Причини — технічні проблеми, неналагодженість каналів розподілу, небажання покупців зраджувати своїм звичкам.

Як бачимо, на цьому етапі фірма несе збитки. Причина — в необхідності покрити витрати на впровадження товару у виробництво та виведення його на ринок. Стратегічні заходи: налагодження ділових стосунків з надійними постачальниками і розширення обсягів виробництва та маркетингових заходів. Найбільша увага повинна приділятися якості товару, поліпшенню сервісу, рекламі, витрати на яку в цей період значні.

3. Етап зростання — свідчить про визнання товару споживачами. Нарешті фірма отримує прибутки, обсяги про дажу продовжують зростати. Базову стратегію цього періоду називають "Переваги", оскільки вона побудована на врахуванні зростаючої активності конкурентів. Крім того крива життєвого циклу надає можливості визначити час, коли необхідно виводити на ринок новий товар.

4. Етап зрілості. Як видно з малюнка, темпи збуту уповільнюються. Це й не дивно. На цьому етапі життєвого циклу товару на ринку з'являється чимало конкурентних аналогів. Фірма має докласти значних зусиль для стабілізації попиту на свою продукцію . Етапу зрілості відповідає стратегія "Захист". Конкретні дії фірми за цей період:

-зниження ціни;

-активізація заходів для стимулювання збуту;

-поліпшення сервісу;

-пошук нових сегментів ринку;

-інтенсифікація рекламних заходів.

5. Етап падіння. Стратегія, що має назву "Відхід" передбачає зняття товару з виробництва, розпродаж продукції за низькими цінами [19].

Рис.3.2. Крива життєвого циклу основного виду продукції

Рис.3.3. Крива життєвого циклу супутнього виду продукції

Судячи з кривих життєвого циклу, можна зробити висновок, що основна продукція знаходиться на етапі зрілості, оскільки у 2009 роцівсе ще спостерігається ріст її реалізації, але вже з меншим темпом ніж у 2008. Щодо супутньої продукції, то обсяг її реалізації зростає зі стабільними темпами, що вказує на те, що дана продукція знаходиться на етапі зростання. На етапі зростання:

-ціни не змінюються,

-фірма виходить на ринок з модифікованим товаром або шукає нові канали розподілу,

-приділяється посилена увага рекламі та стимулюванню здійснення покупок.

Базову стратегію цього періоду називають "Переваги", оскільки вона побудована на врахуванні зростаючої активності конкурентів.

Для основної продукції (надання кредитів) необхідно обрати стратегію "Захист". Конкретні дії фірми за цей період:

-зниження ціни;

-активізація заходів для стимулювання збуту;

-поліпшення сервісу;

-пошук нових сегментів ринку;

-інтенсифікація рекламних заходів [9].

Рис.3.4. Крива життєвого циклу основної продукції з прогнозом на 3 наступні роки

Рис.3.4. Крива життєвого циклу додаткової продукції з прогнозом на 3 наступні роки

На основі побудованих ліній тренду для основної продукції (надання кредиту) та супутньої продукції ( розрахунково-касове обслуговування) можна зробити висновок, що обсяг реалізації як основновної продукції так і супутньої у наступні 3 роки буде зростати, а отже, банк отримуватиме прибуток від своєї діяльності.

Розділ 4. Формування функцій менеджменту в РФ ПАТ «Кредобанк»

4.1. Обгрунтування стратегії підприємства та стратегічних цілей його підрозділів.

Місія:

Найважливіша цінність Кредобанк у – Клієнт

• Банк будує сильну позицію на роздрібному ринку у сфері іпотечних кредитів, готівкових кредитів та кредитних карток, а також зміцнює позицію в галузі індивідуальних рахунків, пропонуючи безпечні та сучасні продукти пристосовані до потреб Клієнтів.

• Банк розвиває відносини з українськими фірмами, пропонуючи їм професійне обслуговування.

• Для польських фірм, що провадять діяльність в Україні, Кредобанк є найкращим партнером у бізнесі.

• Кредобанк забезпечує акціонерам ефективне управління капіталом та створює умови для кар'єрного розвитку працівників.

Стратегія Банку :

На засіданні Спостережної Ради ПАТ " Кредобанк ", що відбулося 18 жовтня 2007 року, було затверджено Стратегію Банку на 2008-2012 рр., що була підготовлена фахівцями ПАТ " Кредобанк " та його стратегічного акціонера PKO Bank Polski SA за участю стратегічного консультанта, який входить до числа найбільш авторитетних консалтингових фірм світу.

Головними напрямками розвитку Банку у 2008-2012 рр., що мають пріоритетний характер відповідно до затвердженої Стратегії, є:

1. Посилення ринкових позицій Банку на роздрібному ринку;

2. Збалансований розвиток корпоративного бізнесу;

3. Отримання статусу Банку першого вибору для польсько-українського бізнесу;

4. Значне розширення мережі відділень Банку, активізація зовнішніх та прямих каналів продажу;

5. Вдосконалення технологій діяльності Банку, насамперед інформаційних та у сфері операційного обслуговування;

6. Вдосконалення маркетингових підходів у діяльності Банку [25].

Доля ринку, що визначена стратегічними планами достатня для того щоб підтримувати необхідний рівень прибутковості.

Значним ризиком є те, шо представники як польського так і українського бінесу оберуть інший банк для співпраці.

Для представлення напрямку діяльності філії розглянемо дерево цілей. (Додаток А).

4.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Організаційна діяльність – це процес створення структури підприємства. Яка в свою чергу створює можливість колективу ефективно працювати над досягненням спільної мети [17].

Визначення виробничої програми організації

Спискову чисельність промислово-виробничого персоналу визначають як функцію трудомісткості продукції, корисного фонду робочого часу працівника і середньозваженого коефіцієнта використання основного обладнання, машин та механізмів за формулою:

Чпвп=(Тn/Фр.ч.)\*Кі, люд. (4.1)

Середньозважений коефіцієнт використання основного обладнання, машин та механізмів К, можна знайти в залежності від обраного напряму діяльності підприємства. У нашому випадку від становить 1,00 для основного обладнання і 0,90 для допоміжного.

Трудомісткість n-го виду продукції визначаємо таким чином:

Tn=tn\*Qр(n).р., люд.-год. (4.2)

де tn – трудомісткість одиниці продукції n-го виду, люд.-год./од.прод;

Qр(n).р. – річний обсяг реалізації продукції певного виду, одиниць продукції.

Фонд використання робочого часу працівниками зайнятими обслуговуванням обладнання (Фрч) визначається у формі таблиці.

Таблиця 4.1

Плановий бюджет робочого часу працівника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Фонд робочого часу у: |
| № з/п | Види втрат і витрат робочого часу в плановому році | днях | годинах | % доробочогочасу |
| 1 | Календарна кількість днів у році | 365 | 2920 |  |
| 2 | Неробочі дні в т. ч.: |  |  |  |
|  | а) вихідні | 104 | 832 |  |
|  | б) святкові | 10 | 80 |  |
| 3 | Робочий час (номінальний фонд робочого часу) | 251 | 2004 | 100 |
| 4 | Невиходи на роботу, змінні простої в т.ч.: |  |  |  |
|  | а) чергові відпустки | 15 | 120,24 | 6 |
|  | б) відпустки у зв’язку з вагітністю і пологами | 5 | 40,08 | 2 |
|  | в) виконання державних обов’язків | 1 | 8,02 | 0.4 |
|  | г) у зв’язку з хворобою | 10 | 80,16 | 4 |
| 5 | Явочний робочий час | 220 | 1755,5 | 87,6 |
| 6 | Додаткові витрати робочого часу робітниками в т.ч.: | 23 | 180,36 | 9 |
|  | а) перерви на годування дітей | 15 | 120,24 | 6 |
|  | б) скорочення робочого часу для підлітків і працівників із шкідливими умовами праці | 8 | 60,12 | 3 |
| 7 | Ефективний фонд робочого часу робітника | 197 | 1575,14 | 78,6 |

Визначимо трудомісткість основного виду продукції:

То=0,077\*977000=75229 лод.-год.

Визначимо трудомісткість супутнього виду продукції:

Тс=0,05\*570000=28500 люд.-год.

Після цього ми можемо визначити спискову чисельність промислово-виробничого персоналу основної продукції:

Ч оспвп=(Тn/Фр.ч.)\*Кі=75229/1575,14\*1=47,76=48 люд.

Розрахуємо спискову чисельність промислово-виробничого персоналу супутньої продукції:

Ч спвп=(Тn/Фр.ч.)\*Кі=28500/1575,14\*0,9=16,28=17 люд.

Розрахуємо чисельність допоміжного персоналу:

Чдп=(Чоспвп+Чспвп)\*0,06=3,9=4 люд.

На основі отриманих даних ми можемо розрахувати загальну чисельність промислово-виробничого персоналу:

Чзпвп=48+17+4=69люд.

Після цього визначаємо чисельність адміністративно-управлінського персоналу:

Чауп=69\*0,488=33,67=34 люд.

Оптимізація виробничо-управлінської структури організації

**

*Організаційна структура Рівненської філії*

*ПАТ «КРЕДОБАНК»*



До переваг ЛСУ слід віднести:

* 1. простота підбору керівників кожного рівня управління;
	2. оперативність прийняття і реалізації управлінських рішень;
	3. відносна простота реалізації функцій управління.

До основних недоліків відносяться:

1. відсутність горизонтальних зв’язків у виробничих системах;
2. значна централізація влади;
3. при великій кількості рівнів управління (>4) збільшується протяжність періоду прийняття та реалізації управлінських рішень;
4. обмежені можливості за умов диверсифікації виробництва.

Існуюча структура цілком відповідає основним цілям, що стоять перед виробничою системою. Для усіх її структурних підрозділів визначено чіткі функції, які затверджені документально у положенні «Про організацію Рівненської філії». Визначена організаційна структура управління забезпечує вирішення задач ефективних зв’язків підприємства з ринковими структурами. Професійно-кваліфікаційна структура кадрів управління відповідає характеру ОСУ і необхідності ефективного вирішення завдань. Організаційна структура РФ ПАТ «Кредобанк» забезпечує технологію управління, а саме оперативний рух інформації, ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень, контролювання їх дієвості.

4.3. Матеріальне і моральне стимулювання працівників

Винагорода — усе те, що людина вважає для себе цінним. Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні.

Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду можна розглядати й «розкіш людського спілкування», що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди».

Зовнішня винагорода забезпечується організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат тощо), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо) [27].

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна по одній.

Перша стадія — виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення.

Друга стадія — пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого рано чи пізно, а таки постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

Третя стадія — визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

-що я матиму після задоволення потреби;

-що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;

-наскільки досяжне те, чого я бажаю;

-наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія — виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П’ята стадія — отримання винагороди за виконані дії.

Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об’єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з’ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

Шоста стадія — відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працю для задоволення потреби наявної.

В основу "теорії очікувань В. Врума" покладено просту істину: щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

По-перше, від наявності зв’язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати

(З-Р). Якщо такий зв’язок відсутній, то мотивація слабшає.

По-друге, від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженими (Р – В). Якщо людина не буде відчувати зв’язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженими, але за "розумних" зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (В – Ц). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації робітників. Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому "теорія сподівань" тлумачить так.

Очікування цінності винагороди з позицій робітника

(В—Ц)

Очікування, що результати призведуть до винагороди

(Р—В)

Очікування, що зусилля (затрати приці) дадуть бажані результати

(З—Р)

 = МОТИВАЦІЯ

 Х Х

Очікування щодо винагороди

Очікування відносно витрат праці

Валентність

Рис.4.1.Модель мотивації за В. Врумом

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для даного конкретного робітника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує [26].

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей робітника щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу, отримання аналогічного завдання зовсім де мотивує робітника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного робітника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому випадку діяльність робітника буде мотивованою .

Таблиця 4.2

Аналіз мотиваційних факторів

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Фактори підвищення | Спонукають | Створюють | Сума | Ранг |
| з/п | продуктивності праці | працювати інтенсивні-ше | привабливіумови дляроботи | балів |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Добрі шанси просування по службі | 5 | 3 | 8 | 5 |
| 2 | Високий заробіток | 4 | 6 | 10 | 4 |
| 3 | Оплата праці за її результатами | 20 | 5 | 25 | 1 |
| 4 | Визнання добре виконаної роботи | 9 | 6 | 15 | 3 |
| 5 | Робота, що стимулює розвиток здібностей працівників | 2 | 5 | 7 | 6 |
| 6 | Складна і важка робота | 1 | 1 | 2 | 10 |
| 7 | Робота, що спонукає до самостійного прийняття рішень | 2 | 4 | 6 | 7 |
| 8 | Високий ступінь відповідальності | 15 | 5 | 20 | 2 |
| 9 | Цікава робота | 1 | 3 | 4 | 8 |
| 10 | Творча робота | 1 | 2 | 3 | 9 |
| Всього |  |  100 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Таблиця 4.3 |
| Оцінка привабливості робочого місця |
| № | Фактори, які перетворюють | Спонукають | Створюють | Сума |  |
| з/п | роботу на привабливу | працювати інтенсив-ніше | привабливіумови дляроботи | балів | Ранг |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Робота без значного напруження | 1 | 4 | 5 | 8 |
| 2 | Вигідне місце розташування | 1 | 1 | 2 | 10 |
| 3 | Робоче місце захищене від шуму та забруднення оточуючого середовища | 6 | 9 | 15 | 3 |
| 4 | Робота з людьми, які подобаються | 7 | 5 | 12 | 4 |
| 5 | Гарні стосунки з безпосереднім керівником | 15 | 5 | 20 | 1 |
| 6 | Відповідний обсяг інформації про діяльність фірми | 7 | 3 | 10 | 5 |
| 7 | Гнучкий графік роботи | 2 | 6 | 8 | 6 |
| 8 | Вільний темп роботи | 1 | 3 | 4 | 9 |
| 9 | Наявність додаткових пільг | 3 | 4 | 7 | 7 |
| 10 | Справедливий розподіл об’ємів роботи | 10 | 7 | 17 | 2 |
| Всього |  |  | 100 |  |

Таблиця4.4

Розрахунок заробітної плати працівникам адміністративно-управлінського персоналу

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Посада | Поса-довий оклад, грн. | Надбавки | Премії | Розмірмісячноїзаробітноїплати, грн. |
| (доплати) | характер | вели-чина, грн |
| хара-ктер | вели-чина, грн |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Директор філії | 3000 |  |  | За резу-льтата-ми підпри-ємства | 500 | 3500 |
| 2 | Заступник дерктора з корпоратив-ного продажу | 2500 |  |  | За резуль-татами праців-ника | 400 | 2900 |
| 3 | Головний бухгалтер | 2000 | За квалі-фіка-цію | 200грн |  |  | 2200 |
| 4 | Заступник директора з роздрібного продажу | 2500 |  |  | За резуль-татами праців-ника | 400 | 2900 |

Отож, ми бачимо, що на РФ ПАТ «Кредобанк» працівникам, які безпосередньо залученні до роботи з клієнтами та їх обслуговуванням отримують премію за результатами роботи. Доцільним є те, що вище керівництво отримує премії за результатами роботи підприємства, а не за особистими результатами. Це є доречним, адже це стимулює зосередження на цілях організації, а не на власних цілях. Працівникам, які не залучені до безпосередньої роботи з клієнтами передбачаються надбавки за кваліфікацію та стаж роботи.

4.4. Система контролювання виробничих процесів

Контролювання – процес, необхідний для виявлення і вирішення проблем, що виникають в процесі діяльності раніше, ніж вони стануть досить значними, який може використовуватись для стимулювання успішної роботи.

З точки зору часу проведення сканування виділяють настпні основні види контролювання: попередній, поточний, підсумковий.

Попередній контроль реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації такої функції менеджменту, як організаційна діяльність. Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів: 1) людських; 2) матеріальних; 3) фінансових.

Поточний контроль здійснюється через систему зворотнього зв'язку, який: а) має характер управлінської необхідності; б) має мету; в) використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації; г) коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

При підсумковому контролюванні зворотний зв'язок використовують після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації.

Зворотний зв'язок - вплив результату функціонування якої небудь системи на характер її подальшого функціонування.

РФ ПАТ «Кредобанк» організовує зворотний зв’язок з клієнтами, шляхом проведення анкетування, в якому зазначаються побажання та пропозиції клієнтів, стосовно діяльності і процесу обслуговування в РФ ПАТ «Кредобанк».

Контролювання реалізується через такі етапи: 1) розробка стандартів і критеріїв; 2) порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями; 3) здійснення необхідних коригуючих дій.

Люди є невід'ємним елементом контролю. Тому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей. Менеджери часто навмисно роблять процес контролю видимим, щоб впливати на поведінку співробітників і змусити їх спрямувати свої зусилля на досягнення мети організації.

Ідея, що лежить в основі бажання зробити процес контролю наочним, полягає не в тому, щоб зафіксувати помилки або шахрайство, а в тому, щоб попередити їх. Менеджери мають надію, що співробітники, знаючи про існування контролю, будуть свідомо намагатися уникнути помилок, сумнівних угод тощо [21].

Поведінка людей - не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Для того, щоб контроль міг виконати свою задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен володіти кількома важливими властивостями, а саме:

1. Стратегічна спрямованість контролю.
2. Орієнтація на результати.
3. Відповідність справі.
4. Своєчасність контролю.
5. Гнучкість контролю.
6. Простота контролю.

Контроль на Рівненській філії ПАТ «Кредобанк» за діяльністю здійснюють : директор філії здійснює загальний контроль, він має доступ до усієї документації і особисто контролює проведення відповідальних банківських операцій; заступник директора з корпоративного продажу здійснює контроль за роботою своєї вертикалі (організаційна структура); головний бухгалтер здійснює контроль за дотриманням П(с)БО та інших вимог бухгалтерського обліку; заступник директора з роздрібного продажу відповідно здійснює контроль своєї вертикалі.

Результати контролювання необхідні як самому підрозділу, так і вищому керівництву, оскільки на основі цих результатів можна прийняти коригуючи і попереджуючі рішення стосовно діяльності і процесу обслуговування клієнтів РФ ПАТ «Кредобанк».

Розділ 5. Організація та проектування операційних систем

Метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства.

Бухгалтерія

Господарські операції

 Фінансова звітність

Звітність за минулі

періоди

Рис.5.1.Процес бухгалтерського оліку

5.1. Проектування функціональних служб

Головний бухгалтер

Заступник головно-го бухгалтера з обліку операцій в національній валюті

Заступник головного бухгалтера з обліку операцій в іноземній валюті

Заступник голов-ного бухгалтера з обліку госпо-дарських операцій

Відділ обліку господарських операцій з основними засобами, з оплати праці тощо.

Відділ обліку операцій в іноземній валюті:касових, розрахункових, обмінних тощо.

Відділ обліку опе-рацій в національ-ній валюті:касових, розрахункових, де-позитних, кредит-них тощо.

Рис.5.2. Організаційна структура бухгалтерії РФ ПАТ «Кредобанк»

Цей підрозділ є ключовим у діяльності будь-якого підприємства, особливо у діяльності банку. Оскільки діяльність банку базується на різноманітних грошових операціях, то ведення бухгалтерського обліку стає найважливішим елементом контролю доходів і витрат банку. З метою найкращого обліку банківської діяльності, був розроблений окремий план рахунків банків, пристосований до особливостей господарської діяльності банків. Тому бухгалтерія здійснює значний вплив на діяльність банку, оскільки бухгалтерський облік фіксує кожну проведену операцію, підбиває підсумки на кожну звітну дату, формує фінансову звітність підприємства, проаналізувавши яку, можна побачити слабкі і сильні сторони діяльності банку та вжити відповідних коригуючих заходів у майбутньому.

5.2. Розробка посадових інструкцій службовців

Посадова інструкція – документ, що визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці. Посадова інструкція - це обов’язковий кадровий документ.

Посадові інструкції складаються з розділів: "Загальні положення", "Завдання та обов'язки", "Права", "Відповідальність", "Повинен знати", "Кваліфікаційні вимоги" та "Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою".

Посадова інструкція головного бухгалтера наведена у Додатку Б.

Отже, ключовим у діяльності банку є облік усіх операцій, оскільки діяльність банку пов’язана з великою відповідальністю стосовно залучених грошей, а також ризиком, пов’язаним із наданням банком позик. Основними виходами діяльності банку є фінансовий результат, фінансова звітність, результуючі показники наданих послуг, а також інформація про задоволеність споживача. На вході стоять інформація про стан споживчого ринку, інформація про конкурентів, інформація про фондовий і валютний ринок, а також самі гроші. Діяльність банку дозволяє ввести в оборот тимчасово вільну грошову масу, що має позитивний вплив на економіку держави в цілому.

Розділ 6. Організація комунікаційного процесу в РФ ПАТ «Кредобанк»

Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають та складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань та розумінь іншого, досягається довіра, взаємосприйняття поглядів тощо [20].

У Рівненській філії ПАТ «Кредобанк» присутні настпні види комунікацій:

1.Між організацією і зовнішнім середовищем.

Наприклад, обмін інформацією із споживачами йде через рекламу, з державою – через звіти, де організація наводить інформацію про своє фінансове положення та виробничу діяльність, з політичною системою – шляхом створення лобі в парламенті. Під дією зовнішнього середовища проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, відеострічки, звіти, що є реакцією на можливості та проблеми, які створюються зовнішніми чинниками.

2. Міжрівневі комунікації в організації - коли інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації.

Комунікації можуть здійснюватися:

* від вищих рівнів управління до нижчих, тобто, *зверху до низу*. Наприклад, начальник сповіщає підлеглим про поточні завдання, зміну технології роботи, нові пріоритети та інше;
* від нижчих рівнів до вищих. Найчастіше так надходить інформація про недоліки, порушення.

3. Між різними підрозділами– горизонтальні комунікації, тобто розподіл інформації по горизонталі, для того, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно. Наприклад процес проведення кредитної політики в РФ ПАТ «Кредобанк».

4. Між окремими працівниками **–** може бути бесіда між двома працівниками. Наприклад взаємні консультації між працівниками з приводу оформленя баківської документації.

5. Між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом) **–** цей тип становить основу комунікативної діяльності керівника. Обмін інформацією між керівником і підлеглими пов’язаний з уточненням завдань, пріоритетів і очікувань результатів, обговорення проблем ефективної роботи, досягненням визнання і винагороди, удосконаленням і розвитком здібностей підлеглих, збиранням інформації про реальну або прогнозовану проблему[18].

Прикладом комунікаційного процесу на РФ ПАТ «Кредобанк» може бути процес виявлення відсутності копії документа у кредитній справі корпоративного клієнта.

 Форму- кодує та

Інформація про відсутність бухгалтерської довідки у кредитній справі

Повідомлення про відсутність бухгалтерської довідки

Начальник відділу корпоративного продажу

 лює вибирає

 канал

зворотній зв’язок (допомога працівника архіву

у пошуках необхідного документа)

Заступник директора з корпоративного продажу

 декоду- передача

Розуміння отриманого повідомлення

 вання

Рис. 6.1. Модель комунікаційного процесу

В Рівненській філії ПАТ «Кредобанк» широко використовуються діаграми та графіки. Прикладом їх застосування, може бути виробнича нарада, або нарада вищого керівництва, коли оприлюднюються результати роботи окремих підрозділів та організації вцілому. Банк постійно має справу з фінансовою звітністю підприємств, з якими він має виробничі відносини. Тому загалом банк постійно має справу з діаграмами та графіками, оскільки розглядає фінансову звітність клієнтів у динаміці.

РФ ПАТ «Кредобанк» використовує автоматизовану систему документообігу. Основні принципи електронного документообігу:

\*Однократна реєстрація документа, що дозволяє однозначно ідентифікувати документ в будь-якій інсталяції даної системи.

\*Можливість паралельного виконання операцій, що дозволяє скоротити час руху документів і підвищення оперативності їх виконання.

\*Безперервність руху документа, що дозволяє ідентифікувати відповідального за виконання документа (завдання) в кожен момент часу життя документа (процесу).

\*Єдина (або погоджено розподілена) база документної інформації, що дозволяє унеможливити дублювання документів.

\*Ефективно організована система пошуку документа, що дозволяє знаходити документ, володіючи мінімальною інформацією про нього.

\*Розвинена система звітності по різних статусах і атрибутах документів, що дозволяє контролювати рух документів по процесах документообігу і приймати управлінські рішення, грунтуючись на даних із звітів.

Розглянемо процес передачі наказу. Спочатку Правління банку приймає рішення про проведення певної зміни, після чого подається наказ юридичному відділу скласти текст документа. Потім, юридичний відділ оформляє текст наказу, який затверджується головою Правління, або уповноваженою особою, та проставляються відповідно підписи а також печатка. Затверджений електронний варіант розсилається до директорів усіх філій. Директори відповідних філій розсилають цей наказ начальникам відповідних відділів, які вже доносять дану інформацію своїм підлеглим. Працівники також обговорюють між собою отриману інформацію. Дана ситуація відображає між рівневі, міжособистісні комунікації, а також комунікації між керівником та підлеглими.

За способом сприйняття інформація на РФ ПАТ «Кредобанк» буває візуальна – представлені графіки, діаграми, і інформація сприймається зором; аудіальна – телефонні розмови, телефонні конференції, коли інформація сприймається на слух.

За формою подання використовується текстова інформація, у вигляді наказів, звітів та іншої документації; числова – таблиці, в яких зазначені цифри, що відповідають певним показникам економічної діяльності; графічна – графіки, діаграми що характеризують процес у динаміці; звукова – будь яка інформація, що сприймається на слух. Це можуть бути і телефонні розмови і усні вказівки керівництва.

За призначенням РФ ПАТ «Кредобанк» використовує наступні види інформації:

— масова - містить тривіальні відомості і оперує набором понять, зрозумілим більшій частині соціуму. (Інформація про проведення акцій).

— спеціальна - містить специфічний набір понять, при використанні відбувається передача відомостей, які можуть бути не зрозумілі основній масі соціуму, але необхідні і зрозумілі в рамках вузької соціальної групи, де використовується дана інформація. (Процес проведення кредитної, облікової політики на РФ ПАТ «Кредобанк»).

— особиста — набір відомостей про яку-небудь особистість, що визначає соціальний стан і типи соціальних взаємодій всередині популяції. (Характерна в основному для неформальних організацій, в деяких випадках між членами вищого керівництва)[20].

Усунути перепони в міжособових комунікаціях можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього треба:

1. пояснювати та обговорювати свої ідеї ще до початку їх передавання;
2. бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем;
3. слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями;
4. бути уважним до почуттів працівників;
5. враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
6. налагоджувати ефективний зворотній зв’язок;
7. допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

Удосконалення комунікацій і ліквідація перепон в РФ ПАТ «Кредобанк» можлива шляхом:

* раціоналізації структури комунікаційного процесу;
* регулювання інформаційних потоків;
* удосконалення документообігу;
* ефективного застосування графічних засобів;
* поліпшення виконання функцій менеджменту;
* покращення зворотного зв'язку;
* введення системи збору пропозицій від працівників;
* застосування сучасних інформаційних технологій – ПЕОМ, електронної пошти, радіо, телебачення тощо.

Отже, комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння.

Розділ 7. Організація управлінської праці

7.1.Організація робочого місця менеджера

З кожним роком збільшується обсяг оброблюваної в процесі управління інформації, тому виникають нові професії, поглиблюється поділ, кооперація та спеціалізація праці. Все це потребує певної організації робочих місць, їх планування, оснащення, створення оптимальних умов праці.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати слідуючим чином: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

Інформаційні вимоги охоплюють комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця. До них відносяться: визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, у систему яких включене робоче місце та ін.

Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця в апараті управління, при якій витрати на утримання робочого місця мінімальні, проте достатні для його функціонування.

Гігієнічні вимоги – це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та ін. факторів середовища, які впливають на здоров’я і працездатність людини.

Естетичні вимоги. Продуктивність праці людини значною мірою залежить від елементів зовнішнього оформлення середовища, в якому вона працює.

Технічні вимоги. Для будь-якої праці, насамперед, необхідний простір – це площа, на якій встановлено необхідні меблі та устаткування, яку займає сам працівник, а також площа проходів до столу, іншого робочого місця [24].

Кабінет менеджера рекомендується поділяти на три функціональні зони: робочу, нарад і відпочинку. Кожній з них повинна відповідати обстановка. У набір меблів робочої зони входять: двотумбовий стіл, підйомно-поворотне крісло, шафа для книг чи кабінетна стінка, стіл-приставка, бокс для документів, технічні засоби, які використовуються в процесі роботи. Бажано, щоб: письмовий стіл розташовувався перпендикулярно до вікна; світло з вікна падало ліворуч; письмовий стіл і крісло були вилучені від джерела тепла; вхідні двері знаходилися в полі зору. Меблі і технічні засоби треба розташовувати так, щоб можна було, не встаючи, дістати якнайбільше предметів.

Зону відпочинку рекомендується розташовувати в частині кабінету, протилежній робочій зоні. її обладнують кріслами для відпочинку, журнальним столиком, телевізором, локальним освітленням.

Робоче місце менеджера в Рівненській філії ПАТ «Кредобанк» відповідає вищезазначени інформаційним, економічним, гігієнічним, естетичним та технічним вимогам, проте слід зазначити, що розташування меблів не відповідає визначеним вимогам (наприклад, робочий стіл розташований паралельно до вікна), що вносить певний негативний вплив на роботу менеджера. Також відсутня окремо виділена зона відпочинку, в якості якої під час обідньої перерви використовують робоче місце. Тому необхідно вдосконалити планування робочого простору, для забезпечення найкращої роботи менеджера.

7.2. Забезпечення умов техніки безпеки та охорони праці на робочому місці

Ергономічні вимоги. Ергономіка – галузь науки, яка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці, які роблячи її високопродуктивною та надійною, разом з тим забезпечують людині необхідні зручності та зберігають її сили, здоров’я і працездатність[5].

Для встановлення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого средовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань та аварій на РФ ПАТ «Кредобанк» можна запропонувати наступні комплексні заходи:

1. Проводити оляд всіх електроприладів, електродвигунів, щитів, пускателлей, електропроводки,на не пригодність в експлуатації і при необхідності проводити своєчасні ремонти.

2. Провести ремонт та підготувати опалювальні системи у всіх підрозділах до 1 жовтня.

3. Регулярно поповнювати аптечки медикаментами першої допомоги один раз в квартал.

4. На всіх виробничих дільницях завести журнали, де фікксувати проведення інструктажів по ТБ і протипожежній защиті.

5. Щомісячно проводити день охорони праці з метою усунення порушень норм та правил по ТБ.

6. Щомісячно проводити сандень по благоустрою дільниць та робочих приміщень.

Відповідальним за забезпечення техніки безпеки і охорони праці на робочому місці у відділі кредитного моніторингу є його начальник, в адміністративному відділі – його начальник, і так у кожному підрозділі відповідальним за забезпечення техніки безпеки і охорони праці є начальник відповідного підрозділу.

7.3. Механізація та автоматизація управлінської праці

Постійне зростання обсягу необхідної управлінської інформації потребує збільшення чисельності адміністративно-управлінського персоналу та відповідно витрат на управління. То природно шукати шляхи підвищення продуктивності управлінської праці. Для цього, більш оперативна обробка інформації можлива завдяки механізації та автоматизації управлінської праці.

Одним з найважливіших напрямків підвищення продуктивності праці службовців є посилення її технічної озброєнності на базі сучасних технічних засобів організаційної та обчислювальної техніки. Серед технічних засобів, які використовуються для механізації та автоматизації праці управлінських працівників виділяються:

1.Засоби складання документів, за допомогою яких здійснюється виготовлення документації, її копіювання і розмноження, обробка.

Для виготовлення текстових документів можуть використовуватися механічні та електричні друкарські машини, персональні комп’ютери.

Для економії часу при підготовці різних документів керівник може використовувати диктофон.

Копіювання і розмноження документів здійснюється за допомогою засобів світлокопіювання, фотокопіювання, електрографічного копіювання.

Засоби обробки документації – це в основному засоби оформлення кореспонденції, листопідбірні, ріжучі, окантовуючі і склеюючі засоби, паперознищуючі машини тощо.

2.Засоби передачі інформації – це засоби передачі усної інформації (телефонний та радіозв’язок, комутатори, які дають змогу вести розмову одночасно з кількома абонентами), передачі зображення (промислове телебачення), передачі письмової інформації (телеграф, телетайп, телефакси).

3.Засоби зберігання, пошуку і транспортування інформації. Для зберігання інформації використовують різноманітні засоби групування документів, місткості для зберігання дискет, дисків, магнітних стрічок.

 4.Засоби для креслярських робіт і лічильних операцій. Універсальним засобом механізації та автоматизації праці службовців є ПЕОМ, забезпечений пакетом прикладних програм, базами даних, набір яких визначається тими функціональними завданнями, які вирішує користувач. На основі персональних комп’ютерів розроблені різні автоматизовані місця: економіста, бухгалтера, менеджера та ін. Персональний комп’ютер служить і засобом передачі інформації – через локальні мережі і спеціальні пристрої – модеми [18].

7.4. Витрати на управління організацією та ефективність управлінської праці

Адміністративно-управлінські витрати - витрати на утримання апарату управління та його обслуговування. Вони складаються з витрат на утримання органів державної влади і державного управління, апарату загальногосподарського управління й апарату управління виробництвом безпосередньо на промислових та сільськогосподарських підприємствах, будовах тощо. Адміністративно-управлінські витрати включають заробітну плату працівників адміністративно-управлінського персоналу, охорони, нештатних працівників, інші витрати адміністративно-управлінського призначення (відрахування у пенсійний фонд, фонд соціального страхування, інші фонди згідно з чинним законодавством, утримання легкового автотранспорту, вартість службових відряджень, канцелярські, друкарські, поштові, телефонно-телеграфні витрати та на утримання й поточний ремонт будівель тощо)[16].

Загалом економічна ефективність оцінюється за рівнем і динамікою витрат на той або інший вид управлінської діяльності. Однак сам факт економії грошей, часу або чисельності кадрів управління буде показником ефективності лише в разі випадку, якщо якість управління, тобто результативність апарату управління, принаймні не погіршиться. Про справжню економічну ефективність управління можна говорити тоді, коли витрати на управління не змінилися, а якість управління покращилась; витрати на управління збільшилися, але ще більшою мірою поліпшилася якість управління. Найбільш поширеним показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

Для підвищення достовірності цього показника треба виходити не з чисельності всього адміністративно-управлінського персоналу, а лише з чисельності кадрів управління. При цьому слід враховувати, що управління не тільки економічне, а й соціальне явище. Його ефективність і результативність залежать від цілого ряду неекономічних факторів: демократизації управління, зростання ініціативи і підприємливості та ін. Оцінюючи ефективність удосконалення управління, дуже важливо провести порівняльний аналіз, за допомогою якого в кожному конкретному випадку можна більш точно визначити, як змінилися підсумкові економічні показники з тих або інших заходів у галузі вдосконалення управління на порівнюваних об'єктах[20].

Специфіка праці менеджерів обумовлює ряд особливостей у роботі зі створення сприятливих умов на їхніх робочих місцях. Основними елементами процесу оптимізації виробничого середовища для них є:

—розробка інтер'єру службових приміщень;

—забезпечення необхідного світлового режиму;

—всіляке усунення шуму;

—забезпечення необхідних параметрів повітрообміну, температури і вологості повітря.

Першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є поділ праці. Це зумовлено масштабами роботи, розосередженістю в часі та просторі, різною кваліфікацією та досвідом працівників.

При організації управлінської праці застосовують три напрямки її поділу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний. Функціональний – закріплення окремих функцій за підрозділами чи працівниками. Технологічний – спеціалізація працівників відповідно до трьох великих груп робіт: керівництво структурним підрозділом; обробка інформації, яка надходить від об’єкта управління; створення комплексу документації, її пересилання, зберігання, облік тощо. Кваліфікаційний – це ознака поділу праці, за якою працівники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду.

Під кооперацією праці розуміють об’єднання поділених видів праці для виконання спільних завдань. В управлінні ЗАТ застосовують паралельну і послідовну, постійну та епізодичну кооперацію праці управлінського персоналу.

Підготовка управлінських кадрів може проводитися шляхом організації лекцій, дискусій у складі невеликих груп, читання літератури, ділових ігор ролевого тренінгу та обміну досвідом з фахівцями далекого та ближнього зарубіжжя.

Потрібно зауважити, що провадження передових методів та прийомів значно підвищить якість та ефективність управлінської праці.

Отже, основними засобами оптимізації управлінської праці є впровадження новітніх технологій в галузі інформаційних систем та комп’ютерних технологій, використання передових методів та прийомів управління, використання накопиченого досвіду та обмін ним з провідними фахівцями, як з України, так і з-за кордону.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Об’єктом курсової роботи стала Рівненька філія Публічного акціонерного товариства «Кредобанк».

Розглянувши організаційно-правову форму, слід зазначити, що наявна організаційно-правова форма є оптимальною враховуючи специфіку діяльності підприємства. Також слід зауважити що дана організаційно-правова форма є рекомендованою для банків чинним законодавством.

Оцінивши внутрішнє середовище можна зробити висновки що філія функціонує досить ефективно. У філії дуже низька плинність кадрів, що є значною перевагою для діяльност і, ми можемо спостерігати збільшення усіх показників діяльності. Перевагами внутрішнього середовища є: закордонні інвестиції, велика кількість активів, рентабельність підприємства, співпраця з страховими агенствами, різноманітність банківських продуктів, високий рівень кваліфікації працівників. Недоліками внутрішнього середовища є: відсутність патентів, науково-дослідницьких розробок, невикористання максимальних потужностей, втрата клієнтів.

РФ ПАТ «Кредобанк» здійснює свою діяльність в складних економічних умовах, в період змін. Проте не зважаючи на дані перешкоди, можна зробити висновок, що банк справляється з цим. Він успішно веде свою діяльність, отримуючи при цьому прибуток, має висококваліфікованих працівників, які ведуть організацію до досягнення цілей. Залучення підприємств-постачальників на договірній основі, дозволяє бути впевненим у власних силах, а також зекономити.

На основі побудованих ліній тренду для основної продукції (надання кредиту) та супутньої продукції ( розрахунково-касове обслуговування) можна зробити висновок, що обсяг реалізації як основновної продукції так і супутньої у наступні 3 роки буде зростати, а отже, банк отримуватиме прибуток від своєї діяльності.

Існуюча структура цілком відповідає основним цілям, що стоять перед виробничою системою. Філія широко застосовує засоби мотивації.

Щодо рекомендацій, то необхідно оптимізувати робочі місця. Для цього необхідно:

—розробити інтер'єр службових приміщень;

—забезпечити необхідний світловий режим;

—всіляко усунути шум;

—забезпечити необхідні параметри повітрообміну, температури і вологості повітря.

Також слід удосконалити процес маркетингу шляхом більш деталізованого вивчення потреб потенційних споживачів а також кон’юктури ринку.

Необхідно збільшити завантаженість, шляхом залучення нових клієнтів.

Також однією з пропозицій є удосконалення документообігу з чітким регламентом передачі документів а також чітким визначенням відповідальних осіб.

Отож, ми оцінили організаційно-правову форму банку, проаналізували внутрішні і зовнішні чинники впливу на підприємство, зробили прогноз для продукції банку, сформували функції менеджменту, спроектували операційну систему, проаналізували комунікаційні процеси в філії, розглянули організацію управлінської праці.

Список використаної літератури

* 1. Конституція України // від 26 червня 1996 року.
	2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000р.
	3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.199р.
	4. Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” від 16. 03.1999р.
	5. Закон України “Про охорону праці” в редакції від 21 листопада 2002 року.
	6. Про підприємництво: Закон України зі змін. та доповн.// Відомості Верховної Ради. – 1991. - №14; 1992. - №48; 1992. - №51; 1993. - № 30; 1994. - №3, 28, 40, 49; 1995. - № 7, 10, 14.
	7. Про захист прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1991. - №30.
	8. Cтатут Публічного акціонерного товариства «Кредобанк» в редакції від 30 квітня 2010 року
	9. Боумен Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. Л.Г. Зайцева.-М. : Юнити, 2002.- 174с.
	10. Гарваленко С.Т. Маркетинг. Навчальний посібник. – К.: Лібра , - 2004- 280с.
	11. Градіусов В.М. Інвестування. – К., 2005. – 163с.
	12. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці. – К., 2005. – 250с.
	13. Звітність підприємств: навчальний посібник / За ред. проф. Вериги Ю. А. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 656с.
	14. Зоріна В.Н., Осадча Т.С., Зорін Г.Г. Фінансова звітність: навч.посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 200с.

# Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник - К. "Академія", 2001.

* 1. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Ч.1.- К., 2002.- 506 ст.
	2. Основи менеджменту : практикум : Навчальний посібник // В.П. Окорський, О.О. Клюха, О.М.Мандзюк , Е.Г. Мороз, О.В. Пахаренко; за ред.. В.П. Окорського –Рівне : НУВГП, 2010.- 443с.
	3. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Кондор, 2006. – 664
	4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2003. - 608с.
	5. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
	6. Менеджмент організацій [Елоктронний ресурс].

Режим доступу : http : //buklib.net/hjyuy/23.

* 1. Менеджмент персоналу [Елоктронний ресурс].

 Режим доступу : http : //www.grinchuk.lviv.ua/

* 1. Методика розрахунку точки беззбитковості банку [Елоктронний ресурс].

Режим доступу :

 http://i-kar-100.narod.ru/referatu/ekonomika/bankivska\_sprava/6/met\_roz\_rob\_b.html

* 1. Організація робочого міся [Елоктронний ресурс].

 Режим доступу : http://kosvita.uaforums.net/--vt61.html

* 1. Офіційний сайт ПАТ «Кредобанк» Елоктронний ресурс].

Режим доступу : http://www.kredobank.com.ua/

* 1. Розвиток мотивації персоналу на підприємстві [Елоктронний ресурс].

Режим доступу : http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/27289.html

* 1. Матеріальне стимулювання працівників [Елоктронний ресурс].

Режим доступу : http://vseslova.com.ua/word

 ДОДАТКИ