

способны генерировать приток наличности по причине низкого уровня издержек, обусловленного влиянием эффекта масштаба. В поле матрицы «хромые утки» присутствуют 3 товарные группы, что является негативной тенденцией для предприятия и требует пересмотра продуктового портфеля. Необходимо поддерживать прочные рыночные позиции имеющихся «дойных коров», максимизировать прибыль, важно дать оценку возможности «тёмных лошадок» подняться до уровня товаров-«звёзд».

Качественный анализ ассортиментной политики необходимо подкреплять соответствующими расчётами, то есть большое значение для предприятия имеет грамотно составленный детальный бизнес-план.

Реализация приведенных рекомендаций позволит ОАО «Витебские ковры» сформировать сбалансированный товарный портфель в будущем, а также улучшить свои финансовые результаты.

УДК 338.24 (476)

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

***Е.В. Осипова, Л.М. Скаринкина, Е.А. Алексева***

*УО «Витебский государственный технологический университет»*

Вопросы формирования и развития организационной культуры занимают одно из центральных мест в управлении организацией, поскольку умелое использование этого инструмента позволяет улучшить имидж, повысить конкурентоспособность, создать благоприятный психологический климат для сотрудников и т.п.

Корпоративная культура — широкое многослойное понятие. Оно раскрывает такие специфические аспекты, как «личность» и «характер» организации, ее уникальность. Она представляет собой набор наиболее важных предложений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых данной организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, передаваемые через символические средства духовного и материального окружения.

Формирование корпоративной культуры — длительный и сложный процесс, включающий следующие основные шаги: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей; формулировка (исходя из базовых ценностей) стандартов поведения сотрудников; описание традиций и символики, отражающих все вышеперечисленное. Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно изложить в таком документе, как корпоративное руководство. Оно бывает особенно полезно в случаях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

В условиях централизованной плановой экономики руководители внимательно относились к организационной культуре на предприятиях, где имели широкое распространение рабочие вечера и праздники, демонстрации и субботники, фирменная одежда и символика. Эти мероприятия связывали людей узами организационного духа и привязывали к своему месту работы.

Однако с отказом от плановой экономики, возникновением в РБ свободного рынка и приватизацией предприятий, белорусский рынок стал меняться. Усложнение управленческих задач, связанных с новым этапом развития экономики, потребовало от предприятий жесткой самоорганизации. Возникла потребность в изменении организационной культуры и ее структуры.

Многие руководители уже осознали, что люди, приходящие в организацию, не всегда готовы реализовывать цели и защищать интересы организации как свои собственные. Цели людей в первую очередь ограничены их собственными интересами: повышением профессиональной компетенции, карьерным ростом, улучшением материального положения и т.п. И это приходится принять как объективную реальность. Задачей современных руководителей становится нахождение точек соприкосновения интересов конкретных людей и организации.

В последнее время в Беларуси работодатели перестали ограничиваться только требованиями к квалификации, образованию и анкетным данным при приеме нового сотрудника на работу. Менеджеры по подбору персонала все больше внимания уделяют тем психологическим качествам кандидатов на вакантную позицию, которые необходимы для принятия (и разделения) требований организации, ее корпоративной культуры.

Сейчас всё больше организаций в РБ уделяют внимание внедрению различных элементов корпоративной культуры. Это, например, «офисный стиль» сотрудников ОАО «Беларусбанк», фирменная одежда и таблички с именами работников специализированных магазинов СП ЗАО «Милавица», обслуживающего персонала «Арена Пицца». Многие предприятия используют канцелярские принадлежности с логотипами своей фирмы.

Организационная культура конкретной организации характеризуется множеством внешних признаков, основными из которых являются: офисный стиль, корпоративные мероприятия, материальные образы (символы, предания, герои, девизы, церемонии), дизайн помещений и т.п. Руководителю необходимо сделать правильный выбор элементов организационной культуры, а сотрудникам – определить для себя оптимальный тип поведения на работе.

Корпоративная культура и сотрудники, как её носители, определяют место фирмы на рынке, имидж и уровень работы с клиентами. Компании с сильной корпоративной культурой более конкурентоспособны, в них работники готовы поддерживать друг друга и свою организацию в трудный момент. Психологический климат и доброжелательное отношение позволяют людям более дружно добиваться поставленных целей. Поэтому руководителям отечественных предприятий необходимо более тщательно подходить к формированию корпоративной культуры своей организации.

УДК 336.7

## **АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА БАНКА**

***Е.С. Степанова, Е.В. Ванкевич***

*УО «Витебский государственный технологический университет»*

Анализ финансовых результатов деятельности коммерческого банка является важнейшим направлением в его работе. С его помощью можно увязать элементы государственного регулирования и надзора за деятельностью банков с целями внутриванковского анализа. Анализ финансовых результатов позволяет отсле-