

ных целей; реализация политики в условиях поступательного экономического развития Республики Беларусь к устойчивому развитию.

При рассмотрении денежно-кредитной политики Республики Беларусь установлено, что все утвержденные ориентиры на прошедший год выполнены, по всем параметрам наблюдается улучшение показателей.

Это характеризует денежно-кредитную политику с положительной стороны.

Направления дальнейшего развития денежно-кредитной сферы имеют целью улучшение общих экономических показателей страны, снижение уровня инфляции, обеспечение надежности и устойчивости банковской системы, стабилизацию национальной валюты и в конечном итоге способствуют росту благосостояния населения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Климентьева, С. В. Основы банковского дела : учеб.-метод. комплекс для студ. спец. 1-25 01 04 «Финансы и кредит» / С.В. Климентьева –Новополоцк: ПГУ, 2007. – 300 с.
2. Официальный сайт Национального банка Республики Беларусь, [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www/nbrb.by> - Дата доступа: 01.10.2013 г.
3. Организация деятельности коммерческих банков: Учебник / Г.И. Кравцова, Н.К. Василенко, О.В. Купчинова и др.; под ред. проф. Г.И. Кравцовой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: БГЭУ, 2007. – 478 с.;

## ИННОВАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Е.И. Лукьянова**

*Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, Беларусь*

В эпоху построения инновационной экономики в стране руководство организаций заинтересовано в осуществлении научно-исследовательской деятельности на предприятии и повышении инновационной активности его персонала. Создание внутри организации среды, которая поощряет инновационное поведение, способствует активизации человеческого потенциала. В таких организациях важное значение отводится таким ценностям, как новаторство, творчество, терпимое отношение к неизбежным неудачам.

Между тем для значительного числа отечественных предприятий характерно наличие консервативной корпоративной культуры. Большинство членов коллектива предприятий сопротивляется изменениям, проводимым руководством, отрицательно относится к новаторам, так как последние нарушают устоявшийся порядок. Это не позволяет организации адаптивно изменяться и реагировать на трансформации во внешней и внутренней средах. Поэтому современная инновационная культура должна обеспечивать восприимчивость сотрудников к новым идеям, их готовность и способность поддерживать и реализовывать новшества во всех сферах жизни.

Организационная культура представляет собой систему коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем [1]. Она создает чувство безопасности и ответственности, помогает правильно, с точки зрения организации интерпретировать происходящие события и прогнозировать реакцию людей на нововведения и изменения. Организационная культура предприятия может быть как абсолютно консервативной или абсолютно инновационной, так и занимать промежуточное положение между ними. Консервативной считается культура, которая оказывает сопротивление любым нововведениям, затрачивает силы, средства и время на сохранение сложившегося положения вещей, при анализе потенциальных инноваций акцент делается на отрицательных последствиях изменений [2]. Инновационная культура, наоборот, способствует созданию и внедрению инноваций, акцентирует внимание на положительных последствиях инновационных проектов и с готовностью принимает изменения как таковые [2]. Для инновационной организационной культуры характерны [3, с. 89]:

- динамичность, быстрое реагирование на изменения внешней среды;
- стремление быть ближе к потребителям, максимальное использование их идей;
- предоставление большей самостоятельности работникам в решении производственных задач, поощрение предпринимательства, новаторства и разумного риска на рабочих местах;
- создание атмосферы творческого сотрудничества и доброжелательности среди персонала, уважения личности и человеческого достоинства;
- использование стиля управления, при котором акцент делается не на внешнем контроле над деятельностью работников, а на делегировании функций и самоконтроле;
- повышение качества трудовой жизни: улучшение условий труда и отдыха, создание эффективной системы поощрений, формирование комфортного социально-психологического микроклимата и т.д.;
- культ учебы и повышение квалификации работников через многочисленные внутренние и внешние программы обучения и развития творческого потенциала;
- простая система управления и небольшой по численности управленческий аппарат.

Анализ существующих типологий организационной культуры показывает, что наиболее близкими по своим характеристикам к инновационному типу культуры будут «адхократическая культура» в модели К. Камерона и Р. Куинна и «культура задачи» в модели Ч. Хэнди.

Типология К.Камерона и Р. Куина строится на сопоставлении следующих индикаторов эффективности организации: «гибкость/индивидуальность» - «стабильность/контроль» и «ориентация на внешнюю/внутреннюю среду» [4]. В рамках данной модели выделяются клановая, иерархическая, рыночная и адхократи-

ческая культуры. Для адхократической культуры организации характерны выраженной ориентация на внешнюю среду и творчество. Представители данной культуры готовы рисковать ради возможности удовлетворить свои потребности и цели. Они проявляют готовность к переменам и стойко принимают вызов. Для данной организационной культуры характерны такие особенности управления, как управление инновациями, управление будущим и управление совершенствованием. Директор предприятия выступает в роли новатора, предпринимателя и стратега, определяющего новые направления развития. Критериями эффективности организационной деятельности являются творчество, рост, выпуск уникальных или новых продуктов и услуг, результат.

Ч. Хэнди выделяет четыре идеальных типа организационной культуры, косвенно связывая их со структурой организации: культура власти, культура храма, культура задачи, культура личности. При организационной культуре типа «культура задачи» важна задача, которую выполняет сотрудник. В таких организациях ответственность передается компетентному сотруднику, что не требует наличия большого административного аппарата. Однако могут возникать проблемы распыления ответственности и деятельности, так как нет сильного руководящего начала, и существует множество конфликтов [5].

Как правило «адхократическая культура» К. Камерона и Р. Куина, «культура задачи» Ч. Хэнди, как и другие типы организационной культуры в явном виде в современной организации встречаются редко. Поэтому для того, чтобы создать максимально благоприятные условия для раскрытия потенциальных творческих способностей работников, служба управления персоналом должна оценить существующий на предприятии тип организационной культуры и разработать мероприятия по переходу к инновационному. К таким мероприятиям можно отнести возможности карьерного роста, меры материального и морального стимулирования осуществления инновационной деятельности, возможности обучения, создание условий для осуществления совместного творчества и др. Несомненно, основную роль при стимулировании работников играет материальный фактор. При материальном стимулировании доходы работника растут, но со временем начинает работать эффект замещения. Сотрудник начинает отказываться от работы сверхурочно и в выходные дни даже за значительную дополнительную плату, так как сокращается время досуга. Поэтому международные компании строят систему внутренних коммуникаций и взаимодействия, что повышает креативность сотрудников и заинтересованность во внедрении своих решений, посредством осуществления следующих мероприятий [6]:

1. Создание профессионального сообщества инноваторов. В компании Procter&Gamble создано сообщество VictorMillsSociety, состоящее из нескольких десятков выдающихся разработчиков. Общество занимается поиском и обучением технических талантов в компании, а также консультирует технического директора по вопросам, связанным с инновациями.

2. Присуждение почетных званий за вклад в инновационное развитие организаций. В компании Hitachi с 1999 г. действует пожизненное звание «Почетный

сотрудник Hitachi», которое присуждается советом директоров за выдающийся вклад в инновационное развитие компании и дает обладателю право свободно выбирать тему исследований, получать финансирование на разработки, а также на участие в профессиональной деятельности за пределами компании.

3. Вознаграждение инновационных команд. Например, в 3М премию «Золотой шаг» (приз в виде крылатой ступни) получают те команды, инновационные разработки которых принесли компании более 2 млн долл. в США или более 4 млн долл. на мировом рынке.

4. Проведение совещаний и конференций по инновациям, инновационных конкурсов.

5. Организация работы венчурных команд и инновационных инкубаторов. Так, компания Phillips сформировала три инкубатора для создания венчурных команд и предприятий на основе идей, не нашедших применения в действующих подразделениях компании, что обеспечило ей в 2006 г. прирост на 56% за счет новых идей сотрудников. Венчурные команды подчиняются непосредственно топ-менеджменту. Их руководители и сотрудники принимают на себя все риски, а в случае удачи участвуют в распределении прибыли.

Таким образом, несмотря на тот факт, что для значительного числа отечественных предприятий характерно наличие консервативной организационной культуры, руководство предприятий стремится осуществлять мероприятия по переходу к инновационному типу. Именно инновационная культура акцентирует внимание на положительных последствиях инновационных проектов и с готовностью принимает изменения, происходящие во внешней и внутренней средах организации. По своим характеристикам инновационная культура схожа с «адхократической культурой» в типологии организационной культуры К. Камерона и Р. Куина и «культурой задачи» в типологии Ч. Хэнди. Для того чтобы определить характер организационной культуры предприятия служба управления персоналом должна ее оценить и разработать мероприятия по переходу к инновационному типу. Среди таких мероприятий могут быть создание возможностей для карьерного роста, обучения, условий для совместного творчества, мер материального и морального стимулирования и ряд других.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Зубенко, В.В. Инновационная культура в системе организационной культуры предприятия экономика предприятия / В.В. Зубенко // Экономика предприятия [Электронный ресурс]. – 2007. - № 4-5. – Режим доступа: [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2007/4\\_5/p\\_93\\_97.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2007/4_5/p_93_97.pdf). – Дата доступа: 22.09.2014.

2. Островерхова, Г.В. Инновационность организационной культуры как инструмент повышения эффективности инновационной деятельности/ Г.В. Островерхова // БизнесИнформ[Электронный ресурс]. – 2013. – № 8. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnost-organizatsionnoy-kultury-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-innovatsionnoy-deyatelnosti>. – Дата доступа: 01.09.2014.

3. Малинин, Е.Д. Организационная культура: зарубежный опыт / Е.Д. Малинин // ЭКО. – 2002. - № 10. – С. 81 – 98.

4. Вопрос3. Типология организационных культур // Экономический портал [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: [http://www.uamconsult.com/book\\_366\\_chapter\\_4\\_VOPROS\\_3\\_TIPOLOGIJA\\_ORGANIZA%D0%A1IONNYKH\\_KULTUR.html](http://www.uamconsult.com/book_366_chapter_4_VOPROS_3_TIPOLOGIJA_ORGANIZA%D0%A1IONNYKH_KULTUR.html). – Дата доступа: 26.09.2014.

5. Дикусарова, М.Ю. Типология организационной культуры: опыт классификации // Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ [Электронный ресурс]. – 2014.– Режим доступа: [http://www.sbmt.bsu.by/Data\\_RUS/ContBlocks/01112/Dikusarova.pdf](http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01112/Dikusarova.pdf). – Дата доступа: 26.09.2014.

6. Журавлев, А.В. Формы организации и стимулирования совместного творчества в современных компаниях/ А.В. Журавлев, Т.А. Нестик // Знание. Понимание. Умение [Электронный ресурс]. – 2011. – № 1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/formy-organizatsii-i-stimulirovaniya-sovmestnogo-vorchestva-v-sovremennyh-kompaniyah>. – Дата доступа: 01.09.2014.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

**А.Ф. Можейко**

*Полоцкий государственный университет, г. Новополоцк, Беларусь*

Самой доходной статьей банковской деятельности являются кредитные операции. Таким образом, важнейшим вопросом для любого банка является формирование оптимального кредитного портфеля как одного из основных направлений размещения финансовых ресурсов, а также эффективное управление кредитным портфелем. В экономической литературе не существует общепринятого понятия кредитного портфеля. Можно встретить такие определения кредитного портфеля, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Определения кредитного портфеля банка

Понятие	Определение
Кредитный портфель	это результат деятельности банка, который включает в себя совокупность всех выданных банком кредитов за определенный период времени [1, с. 573].
Кредитный портфель	совокупность остатков задолженности по активным кредитным операциям на определенную дату [2, с. 166].
Кредитный портфель	это совокупность требований банка по кредитам, которые классифицированы по критериям, связанным с различными факторами кредитного риска и способами защиты от него [3, с. 47].
Клиентский кредитный портфель	это остаток задолженности по кредитным операциям банка на определенную дату [4, с. 48].

Источник: собственная разработка на основе изученной литературы