нувати зробити щось нове, отже, невизначене або проблематичне, однак тісно пов'язане з напрацьованими звичками, які ефективно використовуються для отримання відповіді на ситуацію. Ці усвідомлені цілеспрямовані дії мають привести до конкретного результату. Це відрізняє справжній досвід від випадкового набору дій, при яких наслідки не пов'язані з тим, що було зроблено. Тому, якщо ситуація або досвід спрямовані на ініціювання процесу навчання, то найважливішим питанням є те, якого роду проблему вона висуває перед студентами.

Отже, серед найактуальніших проблем менеджменту, які повинні стати пріоритетними об'єктами досліджень, є проблеми підготовки менеджерів. Без добре налагодженого управлінського апарата, очолюваного талановитими, технічно й економічно грамотними професіоналами, ефективне управління неможливе.

ЛІТЕРАТУРА

1. Указ Президента України 1999 р. «Основні напрямки розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 р.»
2. Будзен Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. - 349 с.
3. Гетельман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебн. пос. - М.: Дело,- 199.- 496 с.
4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2001. - 272 с.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник .- К.: «Академвидав», 2003. - 416 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В АПК - ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Кузьмак О.І.

Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту та бізнесу (м. Рівне)

В статті відображено сутність управління кадрами, розглянуто проблеми кадрового забезпечення АПК, показано залежність ефективного використання трудового потенціалу від належної кваліфікації спеціалістів кадрових служб.

В статье показана сущность управления кадрами, рассмотрены проблемы кадрового обеспечения АПК, наведена зависимость эффективного использования трудового потенциала от надлежащей квалификации специалистов кадровых служб.

In this article described essence a management by personnel, consider the problems of personnel provide with agrarian sphere, consider of dependence efficacy use a working potentialfrom qualification employee ofpersonnel service.

Одним з важливих недоліків програм реформ в країні і кроків по їх реалізації є недооцінка значення активізації і розвитку людських ресурсів, посилення трудової мотивації, що призводить до спаду виробництва, зниження продуктивності праці, неефективного використання і знецінення людського капіталу. Проблеми корінної перебудови управління в сучасних умовах соціально-економічного розвитку набувають особливої актуальності. Це зумовлено інтенсифікацією виробництва, розвитком науково-технічного прогресу, структурними змінами економіки, які відбуваються в країні, викликані переходом до ринкових відносин. В системі заходів направлених на прискорення соціально-економічного росту, важливу роль відіграє людський фактор, тому заходи направлені на посилення ефективності всієї системи управління тісно пов'язані з кардинальним вирішенням проблем підбору, підготовки і головне ефективного використання трудового потенціалу. З розвитком промислового виробництва, поглибленням поділу праці та розширенням організаційно-господарських зв'язків потреба у фахівцях з організації виробництва та управління зросла, а проблемами управління стали цікавитись всі, хто мав справу з виробництвом, тому і напрями дослідження проблеми управління були різно-

манітними. Незважаючи на те що основне завдання менеджменту зводилося до досягнення якомога більшої віддачі від праці робітників на основі авторитарного стилю керівництва, вже в цей період намітилась тенденція до переходу від принципу нагляду за працею до принципу її організації на наукових засадах. Окремі питання управління персоналу в АПК та формування кадрового потенціалу досліджували такі вітчизняні вчені: Балановська Т.І., Мазур А.Г., Саенко М.Г., Завадський Й. та інші.

Проте розвиток ринкових відносин зумовлює зміни в управлінні персоналом в АПК. Сучасна практика роботи з персоналом агропромислового комплексу, неефективність якої цілком очевидна, не зазнає радикальних змін. Відсутня реальна оцінка потреби в персоналі. Значна кількість керівників підприємств і спеціалістів кадрових служб, якщо вони взагалі є, мають недостатні професійні знання та досвід роботи з питань управління персоналом, внаслідок чого трудовий потенціал як складова стратегічних ресурсів використовується нераціонально.

Що стосується України, то для реалізації основних напрямків агропромислової політики необхідна розробка нових підходів по вирішенню питань кадрового забезпечення агропромислового виробництва. Це викликано тим, що в умовах дефіциту фінансових ресурсів та неможливості за короткі терміни відродити матеріально-технічну базу, управлінський потенціал стає одним з основних і найбільш ефективних факторів стабілізації та розвитку АПК. Сучасне виробництво все більше потребує від робітників якостей, які не тільки не формувалися в умовах поточно-масового виробництва, але і навмисне зводились до мінімуму, що дозволяло спростити працю і здешевити вартість робочої сили. До таких якостей відносяться висока професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, навики колективної взаємодії, відповідальність за якість готової продукції, знання техніки і організації виробництва. Сьогодні однією з відмінних рис є залежність виробництва від якості робочої сили, ефективності її використання. Управління персоналом набуває все більшого значення в якості фактора підвищення конкурентноздатності та довгострокового розвитку підприємства.

Управління прсоналом - забезпечення співробітництва між всіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети з використанням елементів навчання мотивації та інформування робітників; діяльність, яку виконують всі керівники, також спеціальні структурні підрозділи організації (підприємства, фірми, установи), яка забезпечує найбільш ефективне використання людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них. В основі ефективного управління персонлом лежить продумана стратегія використання і розвитку людських ресурсів. [1,251].

Ефективність системи управління персоналом в АПК значною мірою впливає на стійкість певного підприємства та комплексу в цілому, оскільки вона сприяє розвитку найбільш цінного корпоративного ресурсу - людського.

У силу різних причин, а саме падіння об’ємів виробництва, погіршення соціально-економічних умов і загострення демографічної ситуації, за минулі десять років - відбулося не тільки абсолютне скорочення числа зайнятих у сільськогосподарському виробництві в цілому, зменшення працюючих фахівців, але і, що особливо тривожить, погіршився їхній якісний склад, професійний рівень.

В країні у порівнянні з 1991 р. число зайнятих у сільському господарстві скоротилося в середньому на 3 млн чоловік. За цей період частка керівників сільгосппідприємств, що мають вищу освіту, знизилася в середньому на 12%. У цілому по Україні деякі керівники не рідко узагалі не мають професійної освіти. Причому в багатьох випадках на посаду керівників приходять недостатньо професійно підготовлені, а нерідко і випадкові люди. Значно погіршився за цей період і кваліфікаційний склад робочих кадрів. Отже, зниження професійного рівня персоналу підприємств та організацій зумовило зниження обсягів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. В Україні періодичність підвищення кваліфікації працівників у галузях економіки становить близько 19 років, тоді як у країнах Західної Європи та Японії 3-5, а Росії - 7-8 років. [2, 16]

Низький рівень багатьох керівників, фахівців, недостатня сприйнятливість до ринкових перетворень не дозволили їм вчасно адаптуватися до нових умов господарювання,

що привело до серйозних негативних наслідків. Варто погодитися з думкою аналітиків, що багатьох помилок по реформуванню АПК можна було б уникнути, якби реформам передувала відповідна робота з кадрами.

Саме ці обставини спонукають до необхідності прийняття рішень по удосконаленню кадрового забезпечення агропромислового комплексу. Це вимагає від органів виконавчої влади, системного підходу, цілеспрямованої і скоординованої роботи. Важливу роль необхідно приділити системі аграрної освіти.

Для цього необхідно у вузах і технікумах відкрити підготовку по цілому ряду нових освітніх програм, збільшити прийом студентів по управлінських і економічних спеціальностях, а також на спеціальності, які зв'язані із зміною структури виробництва в цьому секторі. При цьому реальну віддачу ми зможемо одержати через два-три роки, тільки при скоординованих діях органів виконавчої влади, навчальних закладів, підприємств і організацій по створенню необхідних умов для закріплення молодих фахівців на виробництві. Також тривожить і та обставина, що на багатьох територіях не відбувається помітного поліпшення кадрового складу через низьку закрепленість випускників. До речі, подібна картина спостерігається й у відношенні до випускників педагогічних, медичних і інших навчальних закладів, що також не доходять до села.

Причини низького закріплення кадрів відомі: це і скасування державного розподілу випускників, і низький престиж праці на селі, і не висока, не регулярно виплачувана заробітна плата, що у 1,7 рази нижче середньої по країні, і слабка соціальна захищеність, і вкрай незадовільні житлові умови, і кризовий стан сільської інфраструктури. Зберігання такого положення є згубним не тільки для АПК, але й у цілому для розвитку сільських територій, оскільки ми не тільки не одержуємо необхідних селу фахівців, але і продовжуємо практику «вимивання» найбільше підготовленої частини сільської молоді через навчальні заклади. Керівникам органів управління АПК, колективам вузів і технікумів необхідно прикласти максимум зусиль для доведення молодих фахівців до конкретних робочих місць, як і при комплектуванні потоків навчальних закладів. Головним критерієм у роботі повинна стати не стільки наповненість навчальних закладів (хоча і це важливо), скільки укомплектованість кваліфікованими кадрами АПК України.

Тому на нашу думку, у зв'язку з цим досить перспективним була б підготовка фахівців на контрактно-цільовій основі, на умовах потрійного договору: студент - вуз - роботодавець. Вкрай важливо не тільки підвищувати серед тих, хто навчається частку сільської молоді, але і домагатися адресної підготовки фахівців - для конкретного району, підприємства, відділення, бригади, фермерського господарства. Також, на нашу думку було б правильним вжити заходів по переведенні на контрактну основу нинішніх студентів 4-х і 5-х курсів вузів і технікумів. В забезпеченні доступності навчання для сільської молоді реальну допомогу може зробити видача кредиту на навчання за пільговою кредитною ставкою. Згідно вище сказаних проблем виділимо декілька першочергових задач, рішення яких дозволить зробити більш ефективною роботу по зміцненню якісного кадрового потенціалу АПК, який в свою чергу повинен вирішити проблеми підбору, підготовки, перепідготовки і головне ефективного використання трудового потенціалу галузі.

Першочерговою з цих задач є необхідність посилити узгодженість дій органів управління АПК і навчальних закладів усіх рівнів по відборі сільської молоді, підготовки і закріпленню фахівців в агропромисловому виробництві. Для виконання таких функцій можна створити ради по кадровій політиці й аграрному навчанню, які б очолювали, як правило, заступники голів адміністрацій, керівники органів управління АПК. Головними завданнями таких рад було б визначення потреби в підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації кадрів, підбір і напрямок молоді на навчання, розробка заходів для закріплення фахівців на виробництві. Однією з найважливіших частин регіональних програм кадрового забезпечення АПК повинна стати підготовка кваліфікованих керівників підприємств, які були б достатньо обізнані з особливостями та методами господарювання в ринкових умовах та легко знаходили б правильні рішення в складних управлінських ситуаціях. У цьому випадку особливу актуальність набуває необхідність формування діючого резерву керівних кадрів. Нині в органах державного управління АПК

є всі можливості робити діючий вплив на процедуру виборів керівників сільгосппідприємств (у який в останні роки було внесено багато помилкового «демократизму») із метою забезпечення обрання на ці посади кандидатів із високими професійними, діловими і морально-етичними якостями. При цьому необхідно почати серйозні заходи по забезпеченню соціальної захищеності керівників і фахівців.

Крім того розуміючи важливість підготовки керівникив і фахівців підприємств АПК, ступіпь їх відповідальності за розвиток сільськогосподарського виробництва, необхідність при вирішенні проблем пов'язаних з ринковою економікою, одним із завдань органів управління АПК та навчальних закладів стає професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації працюючих керівників і фахівців. Проте у діяльності інститутів підвищення кваліфікації накопичилося чимало проблем - від стану матеріально-технічної бази, забезпечення учбово-методичним матеріалом до якісного рівня професорсько-викладацького складу. Варто також відзначити, що чимало труднощів і проблем є і у сільськогосподарських підприємств. Зокрема в першу чергу це фінансові труднощі, через які підприємства не в змозі напрвляти спеціалістів на навчання. Для таких випадків, на нашу думку можна організувати навчання керівників та спеціалістів безпосередньо на місцях.

Для ефективного використання матеріально-технічної бази, кадрового і наукового потенціалу варто розглянути можливості об'єднання навчальних закладів, що реалізують програми різного рівня (школи, ліцеї, ПТУ, вузи), а також НДІ в учбово-науково-виробничі союзи (асоціації), що повинні стати стрижнем кадрового, наукового й інформаційного забезпечення АПК регіону. Ще одна проблема - украй слабка потреба наукового потенціалу вузів, у яких зосереджені 2/3 наукових кадрів. Практично не фінансуються фундаментальні наукові дослідження, не обновляється лабораторне устаткування. В залежності від того, де, у кого пройде практику майбутній фахівець, яка технічна і технологічна оснащеність, культура виробництва певного підприємства, буде залежати не тільки те, яким прийде випускник у сільське господарство, але і чи прийде він туди взагалі.Тому для цього потрібно зміцнити базу практичної підготовки майбутніх фахівців. А керівники органів управління АПК в свою чергу, повинні допомогти в зміцненні матеріально-технічного положення вузів, їх навчальних і базових господарств.

Слід суттєво поліпшити роботу кадрових служб сільськогосподарських підприємств. Адже, незважаючи на те, що в наслідок реформування підприємств АПК в ринкові структури, їх пряма залежність від районних і обласних органів управління значно зменшується, проте існує потреба в посиленні консультативно-координаційного впливу на дані процеси за рахунок методологічного й інформаційного забезпечення. Це ж стосується підприємств, де кадрові служби, як елементи структури управління взагалі відсутні. Тому ефективним механізмом доведення до сільськогосподарських виробників ринкової, наукової і технологічної інформації була б інформаційно-консультаційна служба. На нашу думку діяльність консультаційної служби забезпечить, вплив на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Варто мати на увазі, що послугами подібних служб могли б користуватися працівники, зайняті у фермерських і особистих господарствах. У вирішенні поставлених задач важлива роль приділяється фінансовому забезпеченню аграрних навчальних закладів. Значних коштів потребують заходи по зміцненню матеріально-технічної бази навчальних закладів. Коштів, що виділяються бюджетом, вистачає лише на підтримку життєзабезпечення об'єктів.

Треба йти на консолідацію фінансових засобів, створення спеціальних регіональних фондів для забезпечення професійного підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців і резерву керівників АПК, всебічно сприяти піклуванню і спонсорству, використовувати право подвійного засновництва і багатоканального фінансування навчальних закладів. Це дозволить значно підвищити результативність спільної роботи зі зміцнення кадрового потенціалу АПК, який в свою чергу забезпечить успіх діяльноті підприємств агропромислового комплексу та вирішення про-

блем спаду виробництва, зниження продуктивності праці, підбору, підготовки і головне ефективного використання трудового потенціалу.

ЛІТЕРАТУРА

1 .Теория *и* практика управления персоналом: учебно-методическое пособие */* автор-составитель Г. В. Щекин. - К.: МАУП, 1998. - 256 с.
2. Сова В. Продуктивність праці і кваліфікація працівників. // Праця і зарплата. - 1998. - №9. - с.16-17.
3. Мазур А. Г. Організаційно-методологічні проблеми формування кадрового потенціалу АПК регіону в перехідний період. // Економіка АПК. - 2001. №6. - с.112-113.
4. Завадський Й. Кадровий потенціал управління і кадрова політика в АПК. // Економіка України. - 1996. - №11.-с.64.

МІЖБАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

Кузьмах О.М.

Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу (м. Рівне)

У статті висвітлюється важливе значення міжбанківського кредиту в банківській системі, розглядаються етапи розвитку міжбанківських кредитних відносин в Україні та досліджуються проблеми, які заважають розвитку міжбанківського кредитування.

В статье показывается важное значение межбанковского кредита в банковской системе, рассматриваются этапы развития межбанковских кредитных отношений в Украине, а также исследуются проблемы, которые мешают развитию межбанковского кредитования.

In this article described property a large meaning credit between banks in the banking system, consider a stage development credit between banks in Ukraine and research the problems which prevent development a credit between banks.

Міжбанківське кредитування має провідне значення в банківській системі та в економіці в цілому. Адже воно є необхідною системою відносин комерційних банків при управлінні поточною ліквідністю, хоча цим не вичерпуються його можливості. Із всіх існуючих сьогодні фінансових інструментів міжбанківські кредити найбільш оперативно реагують на зміну кон'юнктури фінансового ринку, так як банки часто розглядають ринок міжбанківських кредитів в якості оперативного джерела засобів для активних операцій на інших сегментах фінансового ринку. Тому ставки по міжбанківських кредитах є своєрідним барометром стану фінансового ринку в цілому. У практичному управлінні жоден банк не може обійтися без інструменту міжбанківських кредитів.

Окремі питання розвитку міжбанківського кредитування в Україні досліджували такі вітчизняні вчені: І.М.Гумен, О.П.Заруцька, Н.Шидловська, Лагутін В.Д.. Проте, у вітчизняній фінансовій літературі поки що недостатньо наукових досліджень, присвячених проблемам розвитку міжбанківського кредитування в Україні.

На сучасному етапі міжбанківських кредитних відносин існує ряд проблем, які заважають розвитку міжбанківського кредитування в Україні. Ці проблеми не можливо зрозуміти без дослідження етапів розвитку міжбанківського кредитування в нашій країні.

Тому, зважаючи на це, ми зробимо детальне дослідження етапів розвитку міжбанківських кредитних відносин, проаналізуємо проблеми, які виникли в результаті розвитку та запропонуємо деякі підходи до їх вирішення.

На нашу думку, формування розгалуженої мережі комерційних банків, які могли оперативно залучати кредитні ресурси для підтримки своєї ліквідності і було головною передумовою виникнення міжбанківського кредитування в Україні.

З 1991 р. кредитні відносини між Національним банком України і комерційними банками мали не ринковий, а суто адміністративний характер. Національний банк здійснював кредитні емісії і спрямовував кошти на завершення розрахунків шляхом заліку взаємної заборгованості між підприємствами. Це робилося для покриття дефіциту державного бюджету, надання кредитної допомоги підприємствам окремих галузей державно-