

2. Дем'яненко М.Я. та інші. Облік у селянському (фермерському) господарстві (посібник). За ред. М.Я. Дем'яненка. –К.:ІАЕ, 2001.-403с.
3. Лавріненко. Л.І. Організація раціонального обліку в сучасних агроформуваннях // Реформування обліку, звітності та аудиту в системі АПК: стан та перспективи. В 3-х ч. 1: Проблеми адаптації бухгалтерського обліку АПК України до міжнародних правил та вимог. – С. 17 - 19
4. Маренич Т.Г. Бухгалтерський облік в агроформуваннях: Підручник/ За ред. В.Я. Амбросова – Харків: ХДТУСГ, 2003 – 698с.
5. Пархоменко В.М. Бухгалтерський облік в Україні. Нормативи. Коментарі. ч 5.-Луганськ, „Промдрук” ДСД „Лугань”, 2000 – 336 с.
6. Сук Л.К. Бухгалтерський облік. К.: інститут післядипломної освіти Київського університету ім. Шевченка 2001 с. 380
7. Про порядок викупу земельних ділянок громадянами (понад норму, яка приватизується безкоштовно) для ведення селянського (фермерського) господарства. Постанова КМУ від 24 січня 2000 р. № 118 // Агрпрокомпас. – 2000. – № 3. – с.11

Лисенко Л.Л.

ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРА. РИСИ, ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ МЕНЕДЖЕРА

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Концепція управління персоналом - система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. Основна ціль управління персоналом:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну-планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну - забезпечення комплексу умов і факторів,
- спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну - забезпечення розвитку персоналу.

Отже, управління персоналом - це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Завдання зводять до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної
- зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом
- робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його
- психофізіологічних даних до вимог робочого місця.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

стабілізація персоналу — це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із:

використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- одержання відповідних дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;

ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРА. РИСИ, ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ МЕНЕДЖЕРА

- закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвиток персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії:

- стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу. Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:
- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняють від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30-50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- людина - джерело доходу;
- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
- успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;
- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами - визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника окрема. Іншими словами, управління персоналом - це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації.

У доринковий період роль керівника була зрозумілою і чітко визначеною. Його завданням було розподілити роботу, встановити та підтримувати стандарти, стежити за дисципліною. Влада керівника практично не підлягала сумнівам і багато факторів діяло на його користь. При прийнятті рішень слово керівника було вирішальним. Його статус був настільки високим, що ніщо не загрожувало його праву контролювати і наводити дисципліну. У багатьох випадках керівник одноособове наймав на роботу та звільняв працівників. Праця і поведінка працівників поза роботою контролювалися партійними органами, державною профспілкою.

Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в діяльності керівника (менеджера). Практично всі нові тенденції значно ускладнюють і змінюють діяльність керівника в сьогоденних, а особливо в завтрашніх умовах. Діяльність сучасного керівника організації чи підприємства залежить від впливу ряду політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів, які формують комплекс факторів дестимулюючого і стимулюючого напрямів. До дестимулюючих факторів відносять: стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій; ерозію традиційних цінностей; кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для вирішення їх; краях традиційних ієрархічних відносин; неефективність шкіл і методів управління, створених тоталітарною системою.

Стимулюючими творчу діяльність керівника факторами є: широке поле вибору і прояву ініціативи, зростання конкуренції, можливість оволодіння сучасним менеджментом та ін.

Отже, для ефективного управління менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту і мати здібності до керівництва людьми.

Знання сучасного менеджменту потрібні керівникові для оцінки власних підходів до підлеглих. Ке-

рівники, які нездатні вивчати власні управлінські підходи, не можуть зрозуміло їх пояснити. Як правило, такі керівники не намагаються встановлювати зворотні зв'язки, нездатні зацікавити своїх підлеглих, відчують складності при видаванні завдань та доручень. Керівники, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, управлінський стиль яких застарів, не відповідають умовам, діяльності організації, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці на сучасному етапі.

Здібності до керівництва виявляються в наявності розумних особистих цінностей та чітких особистих цілей; здатності управляти самим собою; умінні навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи.

Розумні особисті цінності та цілі від менеджерів щоденно чекають прийняття рішень, які ґрунтуються на особистих цінностях та принципах. Якщо особисті цінності нечіткі, менеджеру не вистачатиме досить твердих підстав для суджень, які в цьому випадку можуть сприйматися оточуючими як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень. Менеджери, які мають нечіткі основні принципи або відступають від них, чи ґрунтуються, на цінностях вчорашнього дня, не здатні здійснювати ефективного керівництва.

Менеджер впливає на хід власного ділового і особистого життя, вибираючи ті чи інші альтернативи. При цьому він може бути нездатним визначати власні цілі або може прагнути досягти недосяжних чи небажаних цілей, що не відповідають загальним цілям організації. Такий менеджер, як правило, нелегко досягає успіху і нездатний об'єктивно оцінити успіх інших.

Здатність управляти (керувати) собою та іншими. Праця менеджера важка, наповнена хвилюваннями, а нерідко і стресами. Кожен менеджер повинен уміти володіти собою оцінюючи себе як унікальний ресурс, щоб таким чином підтримувати свою продуктивність. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям, не вміють правильно "розрядитися", не повністю використовують свій час, енергію та навички, нездатні долати стресовий стан. Деякі менеджери недостатньо динамічні, уникають гострих ситуацій, не розкривають своїх потенційних можливостей, їх ділове життя стає рутинним.

Для ефективного управління людьми та ресурсами потрібно набувати таких навичок керівництва, які залежать від здібностей менеджера до цього. Менеджер, який не вміє добиватися практичних результатів від своїх підлеглих, не має здібностей до керівництва. В колективі, очолюваному таким менеджером, застосовуються неефективні методи праці. Люди відчувають себе незадоволеними і працюють нижче від своїх можливостей. Тут мало хто визнає внесок керівника, а моральний стан групи досить низький.

Менеджер повинен творчо підходити до вирішення проблем, мати здібності до новацій. Менеджер з відносно низьким рівнем винахідливості рідко висуває нові ідеї, нездатний примусити інших бути творцями та використовувати нові підходи в роботі. Такі менеджери часто незнайомі з методами підвищення винахідливості або ж висміюють їх як несерйозні та поверхові. Висока винахідливість потребує готовності боротися з перешкодами і невдачами. Керівник, який не бажає експериментувати, ризикувати чи використовувати творчий підхід до роботи, не зважаючи на труднощі, не здатний розвивати ініціативу підлеглих.

Керівник повинен також уміти впливати не тільки на підлеглих, а і на тих, хто йому безпосередньо не підпорядкований, щоб мати необхідну підтримку і участь з боку останніх у вирішенні завдань власної організації. Менеджер повинен бути наполегливим, уміти взаємодіяти з оточенням та впливати на нього.

Вміння навчати та розвивати підлеглих. Майже кожен керівник одночасно виступає і в ролі наставника, вихователя, педагога, щоб довести співробітників до необхідних стандартів і допомогти їм у саморозвитку.

Люди працюють з більшою охотою, завзятіше і значно краще, коли мають постійний зв'язок з керівником, а його оцінки і рекомендації мають неформальний характер.

Здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи. Для того щоб досягти бажаних результатів, менеджер повинен об'єднуватися з іншими членами колективу, використовуючи їх вміння, знання та досвід. Якщо керівникові не дається перетворити групи в кваліфікований і результативний колектив, то їх праця, як правило, не дає очікуваного результату. Менеджер повинен уміти створити позитивний клімат і ефективні робочі механізми для ефективної праці колективу.

У відносинах "керівник - підлеглий" авторитет і повага до керівника ґрунтуються на оцінці підлеглими його ділових якостей. Якщо керівник добре знає свою справу, приймає глибоко продумані і обґрунтовані рішення, справедливий в оцінці підлеглих та, їх праці, формується позитивний соціально-психологічний клімат і нормальна система взаємовідносин у колективі.

У трудових колективах, де панує атмосфера доброзичливості, відкритості, основна частина працюючих задоволена працею. Там же, де цього немає, таких людей значно менше. При цьому потрібно пам'ятати, що наслідки ділових відносин у колективі виходять далеко за межі виробничої діяльності. Складно говорити про гуманність, демократичність, соціальну справедливість, якщо людина повсякденно стикається з порушеннями їх у своїй трудовій діяльності. І навпаки, можна бути твердо впевненим у їх існуванні, якщо повсякденна практика переконує людей в їх наявності і органічному взаємозв'язку з життєдіяльністю трудового колективу.

У процесі керівництва людьми менеджер повинен уміти виявляти і вирішувати протиріччя. Будь-який керівник, який намагається обминути протиріччя або приховати їх, раніше чи пізніше заходить у глухий кут. Здорова організація сприймає протиріччя з розумінням і використовує їх для свого удосконалення. Сучасний менеджер повинен бути вмілим організатором праці своєї групи. Авторитет керівника нині спирається не на традиційний статус начальника, а передусім на нього самого, як на людину з усіма її якостями. Він підвищується, коли керівник компетентний у праці своїх підлеглих. Однак керівник не повинен без потреб втручатися в роботу підлеглих, оскільки в такому випадку може виникнути невинуватена залежність працівників від свого начальника.

За своїм характером праця менеджера полягає в управлінні діями людей з метою одержання конкрет-

ного результату. Праця з управління людьми передбачає, що менеджер добре знає себе, свої здібності та можливості. Він повинен добре знати і своїх підлеглих, їхні інтереси на роботі і взагалі в житті. Чим краще менеджер знає своїх підлеглих, тим більше у нього можливостей для успіху. Праця менеджера полягає в тому, що він впливає на інших індивідуально чи в складі групи. Тепер дедалі більшого поширення набуває форма управління групою, що передбачає готовність і вміння керівника діяти як член групи. Управління групою - це більш складна справа, ніж управління окремою особою. Тому сучасному керівникові потрібно розвивати в собі насамперед якості керівника групи.

Розглянемо основні соціально-психологічні риси ефективного керівника. Численні дослідження цієї проблеми визначили основні психологічні риси особистості здібного керівника. Серед рис, які мають чітко визначений соціально-психологічний характер, за суспільною значущістю на перше місце висувається позиція соціальної активності. Вона охоплює такі необхідні складові особистості менеджера, як відповідальність за доручену справу, вміння поєднати свої особисті інтереси з інтересами колективу, енергійність та працездатність.

Важливою рисою керівника є товарицькість особистості. Для менеджера ця риса дуже необхідна і корисна. Уміння спілкуватися з людьми, швидко і без напруження ввійти в контакт з будь-якою людиною, вміння впливати на людей, виступати публічно та ін. - невід'ємна якість кожного керівника. Ця риса є синтетичною за своїм походженням - вона залежить від таланту людини, особливостей життєвого шляху і від власних зусиль. Останнє свідчить про те, що здебільшого товарицький характер особистості може збільшуватися внаслідок широкої практики здібностей до спілкування.

Важливою якістю менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба і вміння самопізнання - властивість, яка прямо стосується взаємовідносин з підлеглими.

Разом із зазначеними дослідники психології організаторської діяльності включають до структури особистості здібного керівника ще такі якості, як практично-психологічний розум, психологічний такт, стиль керівництва. Під практично-психологічним розумом розуміють здатність, знайти практичне застосування для кожної людини залежно від її індивідуальних психологічних особливостей. Психологічний такт виявляється у здатності встановити міру, способи впливу та обрати відповідні форми контактів з підлеглими. Стиль керівництва концентрує в собі комплекс усіх якостей керівника - як ділових, так і моральних, психологічних та соціальних.

Більшість людей не бачають відмінності між поняттями керівництва, влади та лідерства, вважаючи, що, перебуваючи на керівній посаді, певна особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером, колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно складається під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особисті якості менеджера та ін. Тому необхідно розглянути суть зазначених складових управлінського впливу та шляхи синтезу їх у діяльності сучасного менеджера.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх. Це право, випливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію у межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиноначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник - єдиноначальник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації. При колегіальному управлінні спостерігається поділ керівних обов'язків між колегіальним органом управління (рада, правління тощо) і особою, яка очолює цей орган. Такий поділ здійснюється розмежуванням компетенції колегіального органу і керівника. Як правило, колегіальний орган вирішує найбільш важливі проблеми діяльності організації і делегує керівнику функції виконавця колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Для того щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває, та якостей керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає у тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, відповідно і поводить себе. Є люди, для яких влада керівника поширюється на всі їхні вчинки як на роботі, так і поза нею, інші визнають цю владу тільки до певних меж, а інші, формально підкоряючись владі керівника, фактично чинять на свій розсуд.

Реальна влада залежить від ситуації, в якій перебуває керівник. Наприклад, влада молодого керівника, як правило, не рівнозначна владі досвідченого керівника, який здійснює керівні функції в організації тривалий час.

Отже, не існує абсолютної влади, оскільки ніхто не може однаково впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях.

Влада керівника над підлеглими залежить також його особистих якостей і насамперед від професійної компетенції та вміння знайти ефективні важелі впливу на людей.

Врешті-решт, в умовах організації влада визначається також ієрархією взаємовідносин, тобто місцем того чи іншого керівника на шаблях драбини управління. На перший погляд, чим вище знаходиться керівник в ієрархії управління, тим сильніший владний вплив він може здійснювати. Це правильно щодо колективу в цілому. Що ж до окремої людини, то більшу владу має безпосередній керівник, ніж той, хто перебуває на вищому шаблі управління. Це пояснюється тією обставиною, що для наявності влади над підлеглим потрібно контролювати щось, що має суттєве значення для останнього, створює його залежність від керівника і примушує його діяти так, як того бажає керівник.

Розрізняють шість форм влади керівника над підлеглим: влада, що ґрунтується на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада; харизма.

Влада, що ґрунтується на примусі, поширена у багатьох організаціях, де керівники не визнають інших форм влади над підлеглими, хоча, можливо, інтуїтивно відчувають обмеженість засобів примусу для впливу на підлеглих. Суть цієї влади полягає в наявності у керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню певних суттєвих потреб останнього чи спричинити якісь інші неприємності.

Влада, заснована на винагороді, в центр набору важелів впливу на підлеглого ставить винагороду, тобто можливість задовольнити його суттєві потреби і давати задоволення.

Експертна влада ґрунтується на впевненості підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань, що дають змогу йому задовольняти суттєві потреби підлеглого.

Еталонна влада ще називається владою прикладу. Суть її у тому, що особисті якості керівника настільки привабливі для підлеглого, що останній хоче їх набути, виконуючи доручення і вказівки керівника.

Законна влада ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, які підлеглий зобов'язаний виконувати. Тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона випливає з ієрархічної побудови структури управління організацією. Кожен керівник володіє законною владою у зв'язку з повноваженнями з управління людьми, передбаченими ієрархією управління.

Харизма - це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера.

Нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а **лідери**, які користуються в колективі неформальним авторитетом.

Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах показує, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей. По-перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя.

По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і удосконалення їх.

По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні спадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу впливають з особливостей ролі та функцій, виконуваних першим і другим. Керівник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер право на прийняття рішень не узурпує за собою, а навпаки, надає його кожному співробітнику. В результаті змінюється статус підлеглих. Якщо у керівника це певна група людей, якою він керує, виступаючи часто зовнішньою цільовстановлюючою силою, то у лідера колектив підрозділу перетворюється в команду, в якій її члени, працюючи як учасники оркестру, не відбувають повинність, а наповнені творчим поривом. Лідер є членом цієї команди, займаючи разом з тим особливе місце, в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає у реалізації їх. Його основне завдання - не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно вирішити, в формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно і функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації. Лідер концентрується на пошуку, шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів інших працівників та необхідних ресурсів для вирішення проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати його функції і знаходити та ставити проблеми перед іншими членами команди.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника.

Формальний авторитет керівника випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати виконання їх, контролювати і стимулювати їхню працю.

Особистий авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність та ін.

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Високих особистих та загальних результатів організації здатний досягти нині лише той менеджер, який є лідером серед підлеглих.

Джерела та література

1. Поплавський М., Подкуйко Н., "Управління персоналом" Рекомендовано Міністерством культури і мистецтв як навчальний посібник Київ-2000р.- с. 94.
2. Хміль Ф.І., "Менеджмент" Київ "Вища школа"-1995р.-с. 350.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., "Управління персоналом" Київ "Кондор"-2003р. с.- 294.
4. Мурашко М. І., "Менеджмент персоналу" Київ - "Знання"-2002р.
5. Винагородський М.Д., Винагородська А.М., Шпанова О.М. «Організація праці менеджера», -2002р.
6. Балабанов І.Т. «Основи фінансового менеджменту», 1999р.
7. Веснін В.Р. «Основи менеджменту», - 1997р.
8. Галькевич Р.С. Набоков В.Й. «Основи менеджменту», 1998р.
9. Кабанов А. Я. «Управління персоналом організації», 1998р.
10. Ленд П.Е. «Менеджмент - мистецтво управляти», - 1999р.
11. Майкл Мескон і інш., «Основи менеджменту»,- 1999р.
12. Максимцов М.М. Ігнат'єва А.В. «Менеджмент», - 1998р.

13. Паркінсон, З. Нортког, Рустомжі М.К. «Мистецтво управління», - 1992р.
14. Розенберг Д.М. «Бізнес, менеджмент», - 1999р.
15. Телор Фредерік Уінслоу, «Менеджмент», - 1998р.
16. Уткин Є.А. «Управління фірмою», - 1999р.
17. Фатхутдінов Р.А. «Система менеджменту», - 1996р.
18. Ховард До, Коротков Є, «Принципи менеджменту», 1996р.

Лук'яненко І.Г.

МІЖБЮДЖЕТНІ ТРАНСФЕРТИ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ БЮДЖЕТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Вступ

Одним з найважливіших інструментів бюджетного регулювання на місцевому рівні є система міжбюджетних трансфертів. Саме вона відіграє вирішальну роль у вирівнюванні фінансових можливостей місцевих бюджетів, забезпеченні всіх громадян країни приблизно однаковим рівнем суспільних благ незалежно від місця проживання та максимальному наблизенні надання суспільних послуг до їх безпосереднього споживача. Бюджетне регулювання міжбюджетних трансфертів покликане забезпечити принцип справедливого та неупередженого розподілу суспільного багатства між громадянами і територіальними громадами, визначений п. 9 статті 7 Бюджетного кодексу України [1]. Міжбюджетні трансферти відіграють важливу роль у розподілі та перерозподілі фінансових ресурсів між рівнями державної влади і місцевого самоврядування. Негативні і позитивні трансферти необхідні в першу чергу для подолання вертикальних і горизонтальних дисбалансів і фінансового вирівнювання регіонів України [1,2,3,4].

Питання, пов'язані з міжбюджетними відносинами, зокрема з регулюванням міжбюджетних трансфертів постійно знаходяться в центрі уваги наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених. Наприклад, вони розглядаються у наукових працях Буковинського С. А., Василика О. Д., Колодія С. Ю., Кравченко В. І., Кульчицького М. В., Луїної І. О., Павлюка К. В., Петленко Ю. В., Розпутенко І. В., Сало І. В., Слухая С. В., Хьюза Г., Ширмера Я., Юрія С. І. та ін. Проте, дана проблематика все-ще залишається недостатньо розробленою.

Потребують вирішення такі проблеми, як зміцнення доходної бази місцевого самоврядування і основ самостійності місцевих бюджетів усіх рівнів, подальше вдосконалення системи міжбюджетних трансфертів, яка створювала б передумови для взаємної відповідальності органів державної влади різних рівнів, тощо [3,5,6].

Постановка проблеми

Трансфертна система в нашій державі знаходиться на етапі становлення: ще не завершився процес створення остаточної формули, за якою б постійно здійснювався розподіл міжбюджетних трансфертів, щороку вносяться певні корективи у механізм їх надання. У цьому контексті, дуже важливим науково-практичним напрямом залишається ґрунтовний статистичний аналіз проблем регулювання міжбюджетних трансфертів останніх років та пропозицій щодо шляхів підвищення ефективності трансфертної системи України. Відповідно метою роботи є комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів бюджетного регулювання за допомогою міжбюджетних трансфертів в Україні як важливого засобу соціально-економічного розвитку її регіонів та розробка рекомендацій щодо шляхів покращення системи міжбюджетних трансфертів в Україні.

Результати.

Згідно з Бюджетним кодексом України, міжбюджетні трансферти - це кошти, які безоплатно і безповоротно передаються з одного бюджету до іншого [1]. У цілому, система міжбюджетних трансфертів є досить важливою складовою не лише бюджетної, але й економічної політики будь-якої держави. З макроекономічної точки зору, система міжбюджетних трансфертів безпосередньо впливає на стабільність місцевих бюджетів та темпи економічного зростання. З мікроекономічної точки зору, вона впливає на ефективність використання ресурсів, надання послуг і розвиток діяльності приватного сектора. Трансфертна система також відіграє важливу роль у перерозподілі ресурсів з метою забезпечення соціальної справедливості, в першу чергу, для подолання вертикальних і горизонтальних дисбалансів і фінансового вирівнювання. Міжбюджетні трансферти дозволяють перерозподіляти кошти як між ланками бюджетної системи по вертикалі, так і між "бідними" і "багатими" територіями по горизонталі. При цьому можна виділити шість стадій механізму регулювання міжбюджетних трансфертів, які умовно можна зобразити схемою на рисунку 1.