

Також слід відзначити, що на величину коефіцієнта мультиплікаційного ефекта буде впливати вплив таких факторів, як рівень політичної стабільності в країні та регіоні, рівень життя потенціальних рекреантів, діапазон потребителських уподобань, рівень цін на товари та послуги галузей (підгалузей) невидимої інфраструктури.

5. Висновки

В результаті проведеного дослідження по даній тематикі можливо зробити наступні висновки:

- 1) в якості одного з основних інструментів механізму регулювання розвитку невидимої інфраструктури рекреаційного комплексу слід вважати удосконалення інвестиційних процесів, реалізація яких буде сприяти підвищенню якості надаваних інфраструктурних послуг;
- 2) з метою удосконалення методики визначення ступеня доцільності реалізації інвестиційних проєктів в межах рекреаційних зон регіону, рекомендується проведення глибоких різноманітних економічних досліджень, результати яких дозволять деталізувати напрями удосконалення політики інвестування розвитку елементів невидимої інфраструктури;
- 3) в якості одного з критеріїв оцінки необхідності інвестування розвитку невидимої інфраструктури рекреаційного комплексу можливо використовувати коефіцієнт мультиплікаційного ефекта вкладень рекреантів в невидиму інфраструктуру порівняно з видимою, що дозволить аналізувати динаміку витрат рекреантів на інфраструктуру, а також прогнозувати величину доходів інфраструктурних галузей.

Джерело та література

1. Колот І. П., Внукова Н. М., Косарева І. П. Регіональна інвестиційна політика: проблеми і перспективи. Монографія / За ред. д. е. н. Н. М. Внукової. – Харків: ТОВ «Модель Всесвіту», 2000. – 276 с.
2. Бернс В., Хавренек П. М. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ. – Новое перераб. и доп. изд. – М.: АОЗТ «Интер-эксперт», ИНФРА-М, 1995. – 528 с.
3. Ватаманюк З. Г., Стирський М. В. Проблеми застосування динамічних методів оцінки інвестиційних проєктів. // Фінанси України. – 1998. – 3 5. – с. 24-29.
4. Герасимчук М., Галиця І., Задорожна О. Джерела інвестиції та їх економічне регулювання. – К.: Інститут економіки НАН України, 1999. – 157 с.
5. Гитман Л. Д., Джонс М. Д. Основы инвестирования: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 991 с.
6. Осипцев В., Горожанская Е., Мельник Т. Методы оценки эффективности инвестиций. // Бизнес Информ. – 1998. – № 5. – с. 37-38.
7. «Кейдзай херон», 1971, № 12; «Тиики Кайхазу», декабрь 1968, с. 45.
8. «Industrial Estate Plans and Projects in Some European and Other Countries. Industrial Estates in Europe and Middle East». United Nations. N. Y. 1968.
9. H. Afheldt Infrastrukturbedarf bis 1980 Prognos Studien Stuttgart 1967, № 2, 130 S.
10. Витин А. Г. Инфраструктура: потребности и рыночные факторы развития, эффективность (краткий анализ опыта США) // Проблемы функционирования и развития инфраструктуры народного хозяйства. Сборник трудов ВНИИСИ. – 1991. – Вып. 6. – 45-50.
11. Голиков Н. Ф., Двоскин Б. Я. Инфраструктурно-территориальный комплекс: (теория, практика, методы). – Алма-ата: Гылым, 1990. – 224 с.

Роздобудько В. В.

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Людина завжди, а особливо в демократичному суспільстві, відіграє важливу роль у системі управління, в той час як банківська діяльність – особливо специфічна з погляду продукції, що вона випускає – це набір фінансових послуг (банківський продукт), що фактично не відчутні. До того ж банківські послуги дуже індивідуальні, вони несуть у собі відображення тієї людини або тих людей, що їх зробили. Разом з тим, у банківській діяльності при великому значенні технічних засобів, велику вагу відіграють люди. Їхня кваліфікація, їхнє знання, їхня компетенція та вихованість, в остаточному підсумку, визначають якість тієї послуги, що надає банк своїм клієнтам.

Однак сьогодні, новостворені комерційні банки, особливо на стадії становлення, мають потребу в працівниках, що дійсно розуміють, що таке банк, і йдуть на великі витрати з метою наймання їх на роботу. У цьому, у першу чергу, процвітали комерційні банки першої хвилі. Інші комплектуються за рахунок людей, що явно не відповідають вимогам сучасного банку, нерідко випадкових, до того ж схильних до авантюризмів, що не мають досвіду практичної банківської роботи. Розуміючи, що для майбутнього дуже велике значення має підготовка фахівців і постійне підвищення їхнього професійного рівня, багато комерційних банків звернулися до існуючих навчальних закладів, до створених в останні роки нових освітніх структур і численних курсів підвищення кваліфікації. Активно використовуються також всі можливості навчання і стажування банківських фахівців за кордоном. У країні виникають такі форми підготовки фахівців, як Інститут банківської справи при Промінвестбанку, Українська фінансово-банківська школа в м. Києві, різні семінари, що проводяться провідними банками України, підготовка банківських працівників у провідних державних вузах країни (приклад Промінвестбанку), тощо. Однак, зазначені форми підготовки фахівців, на жаль, є здебільшого поодинокими та не забезпечують повною мірою кадрового складу в

банках, не говорячи вже про якість підготовки фахівців. І в цьому зв'язку на перший план виходить проблема правильного формування в банку кадрової політики, що включає систему розвитку банківського персоналу та неухильна її реалізація в наступні роки. [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Зазначена проблематика не є новою і притаманною тільки українським комерційним банкам. Хоча вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу банківських структур західних країн розпочалось набагато раніше (активно в останнє десятиріччя минулого століття), даний напрямок роботи сучасних кадрових банківських служб залишається донині актуальним. Деякі здобутки західної практики можуть бути корисними і для комерційних банків України. На жаль, у вітчизняній спеціальній науковій літературі явно недостатньо розробок в цій галузі. Як показав аналіз, російська школа управління більше уваги присвятила вказаній проблемі (Алавердов А.Р., Базаров Т.Ю., Белоусов Л.Ю., Генкін Б.М., Єгоршин О.П., Кібанов А.Я.)

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. З'ясовано, що система розвитку персоналу будь-якої організації включає безперервне професійне створення робочих кадрів і підвищення кваліфікації керівників, фахівців та службовців банку. Зокрема, важливе значення посідає підвищення кваліфікації управлінського персоналу комерційних банків. Проте, на даному етапі все ще має місце певна невизначеність щодо методів комплексної оцінки й управління системою підвищення кваліфікації банківських структур. У зв'язку з цим нагальним завданням є розгляд шляхів та підходів щодо покращення системи підвищення кваліфікації персоналом у складі заходів, які б забезпечували комплексний підхід до формування, розвитку, використання та підтримки банківського персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є аналіз основних рис діяльності кадрових служб українських комерційних банків щодо підвищення кваліфікації персоналу, західного досвіду, шляхів та підходів побудови ефективної системи підвищення кваліфікації банківського персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Теперішні кадрові служби українських банків ще зберігають риси, успадковані з часів доринкового періоду, зокрема й щодо підвищення кваліфікації персоналу. Тому зрозумілим є те, що у банку повинна бути розроблена сучасна ефективна система підвищення кваліфікації персоналу. Вона повинна надавати співробітникам банку можливість професійного росту і формування кар'єри. При надходженні молодого або нового працівника до банку, його варто спершу піддати тестуванню і співбесіді для виявлення його творчого і професійного потенціалу. При позитивній оцінці можливостей і настільки ж позитивних відгуках про його відношення до професійних обов'язків необхідно разом з ним скласти детальну програму його професійного росту в банку. Вона повинна включати як питання обов'язкового теоретичного навчання в сполученні з практичною діяльністю, так і можливості навчання з відривом від діяльності й обов'язковим поверненням у банк для наступної роботи, а також періоди обов'язкового стажування як фахівця в конкретних службах банку, його філіях або в інших провідних кредитних установах. Якщо ж у програму крім професійних питань включити і зведення про передбачувану матеріальну винагороду, це створить гарну основу для націленості молодого фахівця на роботу в банку й у значній мірі на тривалу перспективу визначить його мотивацію.

Система професійної підготовки і підвищення кваліфікації повинна охоплювати усіх без винятку співробітників банку на всіх рівнях управління і діяльності з визначеною періодичністю і регулярністю. (Для підтвердження важливості такого підходу показники її дотримання повинні входити важливим компонентом в атестацію співробітників.) Крім того, вона повинна починатися з аналізу існуючого кадрового складу, насамперед, з погляду його професійно-освітнього рівня і досвіду роботи, а також підсумків попередньої атестації. Тим самим визначається необхідність залучення молодих кадрів з боку підвищення кваліфікації недосвідчених працівників банку і професійного удосконалювання інших кадрових співробітників. Здійснення всіх зазначених задач покладається на службу кадрового забезпечення банку – департамент з управління персоналом чи відділ кадрів банку.

Оцінюючи систему підвищення кваліфікації управлінських кадрів банківських установ слід проаналізувати об'єм і рівень охоплення працівників управління всіх рівнів різними формами підготовки і підвищення кваліфікації, періодизацію підвищення їхньої кваліфікації, обсяг витрат на розвиток персоналу в цілому по організації, в тому числі і на одного працівника, який охоплений різними формами підготовки й підвищення кваліфікації, інші складові цього процесу. Зазначимо лише, що динаміка питомої ваги банківських працівників, охоплених усіма формами навчання, у загальній чисельності персоналу повинна постійно зростати.

Основними формами розвитку управлінських кадрів комерційного банку є: навчання новим професійним якостям, що включає перепідготовку і навчання іншим суміжним спеціальностям, і підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення, зокрема, курсах бухгалтерів, правових курсах, у системах керування якістю, надання банківських послуг, Інтернет технологій, тощо.

Як свідчить аналіз, найбільш популярними формами навчання управлінського персоналу комерційних банків є підвищення кваліфікації на курсах управління, бухгалтерів, навчальним семінарам з певного напряму.

Комерційні банки на сьогодні мають добре розвинуту матеріально-технічну базу для навчання своїх працівників. Наприклад, в Інституті банківської справи, що діє при Промінвестбанку, – багато добре обладнаних сучасних навчальних приміщень для теоретичного навчання, у тому числі декілька комп'ютерних класів з технікою та програмним забезпеченням, що відповідають вимогам часу. Крім того, працюють кафедри менеджменту, бухгалтерського обліку і аудиту в банках, фінансів, права і інші.

З метою підготовки резерву для роботи в економічній і юридичній службах Промінвестбанку пройшли стажування багато перспективних працівників, у тому числі декілька молодих фахівців. За результатами стажування призначені на відповідну посаду майже 90% чоловік. Одним з напрямків роботи по підготовці резерву кадрів є навчання майбутніх працівників банку за контрактами у провідних державних вищих навчальних закладах, зокрема, таких, як: Київський національний економічний університет, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету ім. Т.Шевченка та інші.

Слід відзначити, що при підготовці резерву керівників у деяких департаментах банків використовуються безперервні види навчання:

- самостійне навчання працівників по індивідуально-складених планах;
- участь (один раз на місяць) у постійно діючих семінарах з економічних і правових питань як за місцем роботи, так і у інших банках та організаціях;
- короткострокове (не рідше одного разу в рік) навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів банківської установи;
- тривале періодичне навчання (не рідше одного разу в 5 років) у навчальних закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів банку;
- стажування на передових відділах і департаментах, у провідних наукових організаціях, вищих навчальних закладах, у тому числі й за кордоном;
- перепідготовка – одержання нової спеціалізації в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах і відділеннях вузів;
- навчання в різного роду школах менеджменту і бізнесу;
- організація теоретичних семінарів і семінарів з обміну досвідом роботи;
- залучення працівників, зарахованих у резерв, до викладацької роботи в системі підвищення кваліфікації банку й ін.

Кандидати в резерв на керівні посади залучаються до розробки пропозицій по поліпшенню банківської діяльності в цілому і по окремих напрямках, вивчають досвід роботи в рідних відділах, знову призначені керівники проходять стажування в кращих керівників департаментів і відділів банку, залучаються до підготовки й участі в роботі науково-практичних нарад, семінарів, тощо.

Однак, витрати на навчання банківського персоналу дуже відрізняються по банках, що обумовлено розходженням у методах і формах навчання, а також їхніми потребами у спеціалістах того або іншого рівня кваліфікації або спеціалізації. Так, Промінвестбанком інвестовано на підготовку одного банківського працівника у ВУЗі близько 5 000 грн. у рік. Натомість, в інших банках підвищення кваліфікації здійснюють за рахунок переважно власних можливостей (Правекс-банк). У середньому в установах комерційних банків витрати на підготовку і підвищення кваліфікації одного кваліфікованого працівника коливаються в межах від 4000 до 1000 грн. у рік.

Оцінка економічної ефективності навчання та підвищення кваліфікації поєднана в даний час з методологічними труднощами. Оцінку економічної ефективності варто розглядати як суму:

- 1) оцінки результатів підготовки і підвищення кваліфікації кадрів по їхньому впливі на банківсько-економічні показники діяльності організації;
- 2) визначення інтегрального показника оцінки ефективності;
- 3) визначення строків окупності витрат на підготовку працівників банку.

В даний час найбільш ефективним є метод експертних оцінок. Його сутність полягає у визначенні загального числа можливих критеріїв, що відбивають рівень підготовки або підвищення кваліфікації за професійними напрямками, а потім виборі з їхнього складу найбільш значних. Для цього відбирається група експертів з провідних фахівців, керівників банку різних рівнів і працівників навчального Центру або Інституту банківської справи. Їм пропонується зробити оцінку важливості набору критеріїв оцінки ефективності підготовки персоналу за п'ятибальною системою (шкалою).

Оцінка ефективності праці керівників і фахівців комерційного банку, враховуючи специфіку діяльності банківських працівників, вимагає великої кількості спеціальних даних. Проте, на сьогодні відсутня єдина методика, а у різних комерційних банках сформувалися різні уявлення про результативність діяльності цієї категорії працівників.

У зв'язку з цим ефективність навчання й підвищення кваліфікації персоналу комерційного банку може бути оцінена за допомогою експертного методу. При цьому варто враховувати, що ця оцінка є наближеною і, певною мірою, залежить від думки запрошених експертів.

Для здійснення експертної оцінки ефективності підвищення кваліфікації (навчання) управлінського персоналу й провідних спеціалістів відділів у комерційних банках можна використати оцінний листок, який наведено нижче.

ЛИСТОК ОЦІНКИ

ділових якостей керівників, і спеціалістів (фахівців) комерційного банку _____

(прізвище, ім'я, по-батькові оцінюваного керівника, фахівця банку)

(займана посада в банку)

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Кожна якість оцінюється по 5-ти бальній системі:

5 балів – наявність і постійний прояв позитивної якості у високому ступені;

4 бали – не постійний, але частий прояв позитивної якості;

3 бали – слабкий і непостійний прояв зазначеної якості;

2 бали – дуже не частий прояв позитивної якості з більш частим проявом відповідної негативної;

1 бал – повна відсутність даної позитивної якості.

№ п/п	Перелік позитивних якостей	Оцінка до навчання					Оцінка після навчання					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1.	Почуття особистої відповідальності за доручену справу											
2.	Знання банківської техніки і технології											
3.	Компетентність											
4.	Захист інтересів колективу											
5.	Цілеспрямованість											
6.	Здатність творчо підходити до вирішення проблем											
7.	Особиста дисципліна й організованість											
8.	Акуратність і точність у роботі											
9.	Здатність брати на себе відповідальність											
10.	Спритність і кмітливість у практичній діяльності											
11.	Прагнення до нового, передового											
12.	Уміння не втрачати здатність до керування в непередбачених ситуаціях											
13.	Здатність вислухувати й організувати колегіальне обговорення виробничих питань											
14.	Уміння налагоджувати і підтримувати дисципліну в колективі											
15.	Уміння самостійно приймати рішення і доводити їх до кінця											
16.	Почуття передбачення ситуації											
17.	Здатність об'єктивно оцінювати людей											
18.	Вимогливість до себе, самокритичність											
19.	Тактовність, ввічливість											
20.	Чуйність, здатність розуміти стан людей											
21.	Прагнення до об'єктивності навіть у випадку несприятливого результату для себе											
22.	Загальний культурний рівень											
23.	Має заслужений авторитет у колективі											

При цьому, експерти оцінюють позитивні якості працівників банку до і після проходження підвищення кваліфікації (навчання). Середні сумарні бали оцінки наводяться у вигляді наступної таблиці.1.

Таблиця 1. Середні бали експертних оцінок при визначенні ефективності підвищення кваліфікації (навчання) персоналу й фахівців комерційного банку

Найменування відділів комерційного банку	Середній бал експертних оцінок	
	до навчання	після навчання
„X1”- Відділ банку		
„X2”- Відділ банку		
„X3”- Відділ банку		
У середньому по відділах банку:		

Збільшення середнього балу оцінки після навчання в порівнянні з рівнем оцінки до навчання може свідчити про дійсне підвищення ефективності навчання керівників, фахівців і управлінського резерву комерційного банку.

Крім того, вивчення системи розвитку персоналу у комерційних банках показало, що вона формується в тісній залежності від засобів, якими володіє той чи інший комерційний банк, а її форми і методи залежать від позиції керівництва з управління персоналом. Оскільки єдиної методики визначення ефективності підвищення кваліфікації персоналу на сьогоднішній день не існує, найчастіше використовуються методи експертних оцінок. Все це вказує на ту обставину, що на сьогодні дуже необхідна подальша розробка

нормативно-правової бази і критеріїв для оцінки ефективності управління персоналу комерційного банку.

У таких умовах кардинальним чином повинно змінитися відношення вищого керівництва банку до служб управління персоналом і до організації процесів розвитку банківських кадрів загалом. Необхідний перехід від обліково-контрольної функції системи підготовки і підвищення кваліфікації до контрольно-аналітичної. Вдосконалювання системи підготовки кадрів у банківських установах необхідно почати, перш за все, з реорганізації системи прийняття і допуску до самостійної роботи новоприйнятих працівників. Для цього доцільним є введення в систему прийняття на посаду в банк дипломованих спеціалістів (без відповідного досвіду роботи за фахом в банківських установах) тільки на початкові кваліфікаційні категорії з обов'язковим проходженням випробувального терміну (виконанням випробувальної кваліфікаційної роботи). Прийняття на початковий кваліфікаційний рівень буде стимулювати подальший ріст професійної майстерності такого працівника протягом випробувального терміну. Той працівник, що виявиться найбільш придатним за результатами проходження цього терміну та співбесіди, може бути відповідно підвищений у кваліфікаційному рівні й посаді. Крім того, цей засіб дозволить, певною мірою, знизити ризик збитку банку під час здійснення навчання знову прийнятих працівників. Свого роду „випробувальна кваліфікаційна робота”, виконана при прийнятті на роботу, повинна виявити прогалини в знаннях і уміннях новоприйнятого працівника та стати відправною точкою для його подальшого навчання й підвищення по посаді. Крім того, сьогодні необхідно виключити практику індивідуальної підготовки для деяких базових посад (касира, оператора ПК, тощо) у відділах за рахунок продовження терміну комплектування навчальних груп, оскільки індивідуальна форма навчання обходиться банку у 1,5–2 рази дорожче групової. Також варто активно застосувати прийоми формування навчальних груп із працівників суміжних спеціальностей. Необхідно удосконалювати планування в системі підготовки персоналу, розробивши перспективні плани перепідготовки та підвищення кваліфікації банківських працівників і освоєння інших (суміжних) спеціалізацій. Для стимулювання цього процесу доцільно ввести в практику кадрової роботи присвоєння підвищених і вищих кваліфікаційних рівнів (категорій) у працівників лише при наявності другої (суміжної) спеціалізації.

Нагальною проблемою на сьогодні є істотний перегляд змісту навчальних програм на предмет їхньої відповідності специфіці сучасного робочого місця й особливостям роботи відповідного відділу чи департаменту банку. В комерційних банках в останні роки відбулося багато змін у зв'язку з введенням нових форм власності і запровадженням у дію нових банківських інформаційних технологій (банкоматів, зарплатних проектів, системи клієнт-банк, системи безготівкових міжбанківських розрахунків, тощо). Однак не всі навчальні програми були вчасно переглянуті і відповідно змінені. Для усунення цих недоліків необхідно ввести в практику перед початком навчання й особливо підвищення кваліфікації управлінського персоналу комерційного банку обов'язковий вхідний контроль рівня знань з метою виявлення вузьких місць з тих чи інших предметів і обов'язкової корекції навчальної програми безпосередньо перед початком навчального процесу. Стосовно до кожної навчальної програми в розрізі кожного кваліфікаційного рівня слід розробити екзаменаційні білети у відповідності зі специфікою банківської роботи у конкретних відділах і погодити їхній зміст із керівництвом відділів і головних фахівців банку.

З метою більш кращого контролю темпів зміни чисельності працівників, що проходили навчання на інформаційно-економічних курсах, та зміни облікової чисельності таких працівників, слід розробити перспективні плани підвищення їхньої кваліфікації по відділах.

При підвищенні кваліфікації управлінців нечисленних (вузько-специфічних) посад доцільно застосувати систему індивідуальної підготовки. Перспективні плани навчання і підвищення кваліфікації управлінських кадрів комерційного банку повинні коректуватися в зв'язку з прийомом до банку працівників, що мають підвищені та вищі кваліфікаційні рівні.

Загалом, в умовах ринкової економіки і перевищення пропозиції робочої сили над попитом необхідний більш твердий підхід до присвоєння підвищених і вищих кваліфікаційних рівнів (категорій) банківським працівникам, що закінчили відповідні бухгалтерські, правові чи інформаційно-технологічні курси. Для цього пропонуємо:

1. Розробити і затвердити в головних фахівців банківської установи повний перелік пробних кваліфікаційних робіт.
2. Створити при навчальних центрах банківських установ комісії для атестації робочих кадрів на кваліфікаційні рівні (категорії) від I і вище з включенням у їхній склад фахівців управління головного бухгалтера банку, відділів з комп'ютерного забезпечення, кадрової роботи та правових.
3. Ввести в практику присвоєння вищих кваліфікаційних рівнів тільки після здачі іспиту кваліфікованій комісії відповідного банку.
4. Для технічного банківського персоналу при присвоєнні вищих кваліфікаційних рівнів слід передбачити здачу пробної кваліфікаційної роботи в своїй ділянці під контролем старшого спеціаліста чи керівника відповідного відділу банку.
5. Необхідно розробити спеціальні заходи для контролю за ходом навчального процесу, пов'язавши взаємодію позаштатних викладачів та начальників навчальних центрів, поклавши на них визначені обов'язки по перевірці рівня навчання і відвідування занять слухачами.

Сучасний етап розвитку системи підготовки і підвищення кваліфікації керівників та провідних фахівців банківської сфери характеризується, також, наступними чинниками (факторами):

1. Скорочення реальних обсягів фінансування системи підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів банку, що певним чином відбулося, насамперед, на зовнішній підготовці керівників і фахівців.

2. Скорочення кількості молоді, що направляється на навчання за контрактом від комерційного банку, і прийом на роботу молодих працівників, що не бажають продовжувати подальше навчання, призвело до збільшення кількості майбутніх управлінських працівників банку, що навчаються у вузах самостійно, зовсім не враховуючи специфіки майбутньої роботи в банку.

За цих умов, становить інтерес аналіз проблеми взаємин комерційних банків, що здійснюють інвестиції в підготовку фахівців, і вищих навчальних закладів, що готують кадри для цих організацій. Ці відносини складаються на основі партнерства і найбільшої ефективності. З цією метою необхідно проводити політику цілеспрямованої підготовки молодих фахівців. Для чого слід: залучати студентів, що навчаються заочно, до виконання реальних курсових і дипломних робіт із замовлення комерційних банків; залучати до викладацької роботи у банківських інститутах провідних та досвідчених науковців вузів, які мають власні оригінальні програми та розроблені методики ефективного контролю знань студентів та слухачів курсів; ширше використовувати потенціал провідних науковців навчальних закладів за принципом: „банківська установа ставить мету – ВНЗ пропонує шляхи її досягнення”.

В даний час підвищення кваліфікації керівників і фахівців комерційних банків ведеться в більшій частині з загальноекономічних дисциплін. Як показує досвід, до 80% навчального часу приділяється вивченню питань з охорони праці, нових правил пожежної безпеки чи технічної експлуатації нової техніки тощо.

У той же час, болісна трансформація економічних відносин та зниження рівня життя працівників приводять до росту соціальної напруженості в суспільстві. Це виражається в збільшенні порушень трудової дисципліни, негативному відношенні до питань охорони праці, росту стресових ситуацій, перенапруження під час роботи, порушенні норм чинного законодавства про працю, настання конфліктів, які порушують робочу обстановку тощо. На цьому етапі робота керівників має бути найбільш відповідальною, тому що саме від них залежить правильність прийняття тих або інших управлінських рішень, які на сьогодні мають бути не лише економічно обґрунтованими але й соціально зорієнтованими.

Тому навчання й, зокрема, підвищення кваліфікації управлінського персоналу комерційних банків має бути спрямоване на те, щоб вони насамперед ознайомилися із сучасними досягненнями науки і практики банківської діяльності, розширенням можливостей банківських установ і застосуванням сучасних стилів керівництва. Оскільки при переході до ринку керівники структурних підрозділів банку мають вміти об'єктивно оцінити свою поведінку та стиль керівництва і сформувані відповідні вимоги до підлеглих. При цьому, керівники вищої ланки управління банку спіраються на роботу керівників середньої та нижньої ланки і повинні знати про їхні здібності, ділові якості й потенційні можливості.

Разом з тим, працівники комерційного банку повинні бути зацікавлені у своєму розвитку, тому при складанні планів навчання, підготовки і підвищення кваліфікації банківського персоналу необхідно враховувати думку і бажання кожного окремого співробітника. Якщо тематика і спрямованість розвитку персоналу відповідають особистого цілям працівника, то й ефективність процесу навчання буде вищою. Для оцінки рівня ефективності навчання і підвищення кваліфікації управлінського персоналу комерційного банку пропонується використовувати соціологічну анкету, що рекомендується заповнювати всім працівникам, охопленим тією або іншою формою навчання.

При організації процесу розвитку персоналу, й зокрема, підвищення кваліфікації управлінців, необхідно враховувати зміни, що відбуваються у комерційних банках України в умовах переходу до ринку. Ці зміни істотно впливають на мету, з якою проводяться підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних умовах підвищуються вимоги стосовно відповідності банківських працівників вимогам кваліфікаційних характеристик професії і моделей робочого місця, яка полягає у вмінні працювати якісно без порушень трудової дисципліни, здатності самостійно приймати рішення в сфері своєї компетенції. В той же час, вищі керівники і провідні фахівці повинні підвищувати свій рівень в області нових економічних знань, стежити за змінами нормативно-правової бази, удосконалювати методи обробки й аналізу великого обсягу інформації, навчатися вільному володінні засобами оргтехніки, персональними комп'ютерами та спеціальними банківськими програмами, освоїти нові економіко-психологічні стилі управління персоналом, розвивати особистісні та відповідні ділові якості. На завершення, підкреслимо, що ринкова економіка сьогодні пред'являє підвищені вимоги до організаторських здібностей управлінського персоналу комерційного банку, що треба враховувати певною мірою, при побудові ефективної системи підвищення кваліфікації працівників комерційних банків.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Наведені вище дані певною мірою відбивають зміст змін у сучасних вимогах до різних категорій персоналу комерційного банку і необхідність якісного обліку цих змін при формуванні цілей майбутнього навчання банкірів. Відповідно до того, як змінюються мета управління банківського персоналу, змінюються сам зміст процесу навчання й підвищення кваліфікації, а також роль викладачів і вимоги до їхніх якостей, місце адміністрації в процесі планування, побудови й постійного удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу комерційного банку.

Джерела та література

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке – М.: «Соминтек», 1997. – 256 с.
2. Белоусов Л.Ю. *Основы банковского дела: Учебное пособие*. М., 1999. – с. 231- 236.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Яремена. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
4. Брэддик У. Менеджмент в организации. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 344 с.

5. Банківський менеджмент: навч. посібник для вищ. навч. закл. / Під ред.. О.Кириченко, Геленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 645 с.
6. Новосельцева Т. Оценка эффективности управления персоналом коммерческого банка./ Персонал. № 2. – 2003. – С. 65 – 68.

Сафонова Ю.В.

О ТРАНСФОРМАЦИИ КОРМОПРОИЗВОДСТВА В ТОВАРНУЮ ОТРАСЛЬ РЫНОЧНОГО ТИПА

К началу рыночных реформ кормовая база хозяйств Крыма сложилась как определенная совокупность взаимосвязанных элементов: структуры посевных площадей и структуры кормов, применяемые технологии, организация и материального стимулирования труда и т.д. Экономический кризис объективно нарушил сложившееся равновесие между этими элементами. Это повлекло за собой кризис кормопроизводства, в основе которого лежало также резко снизившийся платежеспособный спрос населения на продукты животноводства.

Прежняя система кормопроизводства изжила себя. Надо находить пути создания новой системы кормопроизводства.

Содержание статьи соответствует плану НИР Крымского государственного агротехнологического университета по разделу «Разработать рекомендации по организационно-экономическому обоснованию новых форм хозяйствования»

Анализ литературных источников

В экономической литературе проблема перехода кормопроизводства к рыночным условиям хозяйствования рассматривалась в ряде работ. Так Толкач М.И.(1) пишет, что «в новых условиях хозяйствования подразделения основного и вспомогательного производства становятся субъектами рыночных отношений ... через обмен продуктами своей деятельности - продукцией, товарами и услугами на принципах «купли-продажи» результатов трудовой деятельности»

Архипенко Ф.М.(2) отмечает, что «нужно создавать специализированные подразделения по выращиванию кормопроизводства с выделением и закреплением необходимого количества угодий. Земля должна выделяться близ ферм. Это обусловлено сокращением затрат на перевозку кормов».

Цвигун А.И. (3) «Рынок кормов в Украине как система практически отсутствует. Не сформирована инфраструктура рынка кормов. Не работает механизм рынка и его элемент- ценообразование»

Из приведенных высказываний видно, что проблема формирования кормопроизводства, как рыночной отрасли еще требует решения.

Цель статьи Обосновать концепцию перехода кормопроизводства в самостоятельную отрасль рыночного типа.

Содержание статьи. Кормопроизводству в аграрном секторе экономики принадлежит ведущее место. Более 70 % площадей Украины заняты культурами, которые используются как корма. Место кормопроизводства в системе ведения хозяйства показана на рис. 1

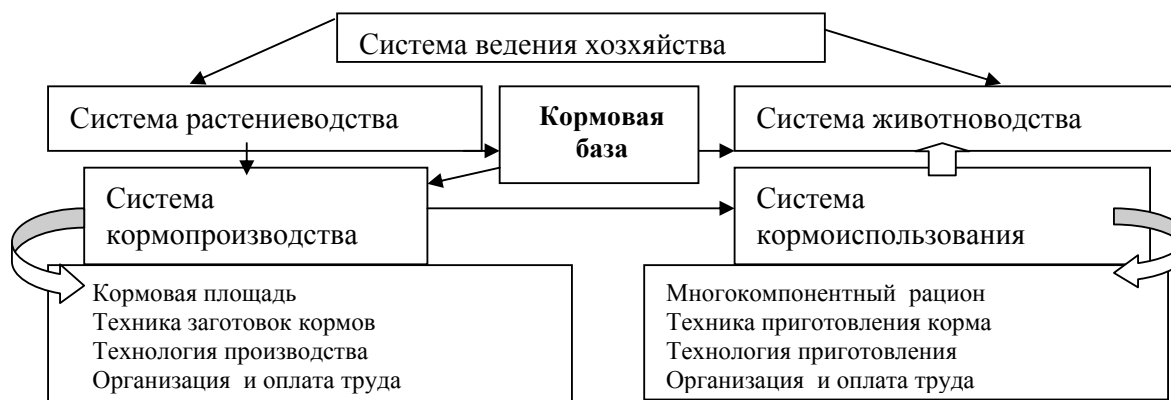


Рис.1. Место и роль кормовой базы и кормопроизводства в системе хозяйства

Кормовая база- это интегрированная система источников кормов, структуры их производства, как полноценных и дешевых кормов, имеющихся в хозяйствах, приобретение недостающих кормов и приготовления из них многокомпонентных кормовых рационов, соответствующих системам содержания, специализации и производительного использования всех групп животных и птицы. Из рисунка видно, что кормовая база - связующее звено между системой растениеводства и системой животноводства. Это противоречит схеме Легезина В. Н. (4), который помещает кормовую базу под животноводством, хотя именно эта база является основой его развития. Кормовая база включает в себя кормопроизводство и кормо-