

4. **Економічна енциклопедія.** – У 3-ох т. – Т. 1. / Редкол. С.В. Мочерний та ін. – К. : Вид-во "Вид. центр "Академія", 2000-864 с.
5. **Заріцький О.** Аналіз бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики, її вплив на економічне зростання у 2003 році / О. Заріцький, Ю. Харазішвілі // Банківська справа. – 2003. – № 1. – С. 15-21.
6. **Илларионов А.** Инфляция и экономический рост / А. Илларионов // Вопросы экономики. – 1997. – № 8. – С. 91-111.
7. **Кухарська Н.О.** Економічне зростання як основа економічного розвитку України / Н.О. Кухарська // Регіональна економіка. – 2007. – № 2. – С. 22-23.
8. **Лебеда Г.Б.** Податково-бюджетна політика та економічне зростання / Г.Б. Лебеда // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 1. – С. 93-101.
9. **Остапчук Я.** Надмірні державні витрати і реальне економічне зростання / Я. Остапчук, О. Петрик // Вісник НБУ. – 1998. – № 11. – С. 8-10.
10. **Петкова Л.О.** Концептуальні засади оцінки та прогнозу нової якості економічного зростання України // Регіональна економіка. – 2005. – № 2. – С. 48-58.
11. **Словарь** экономический. [Электронный ресурс]. – Доступный з <http://www.economi.polbu.ru>.
12. **Словарь** экономический. [Электронный ресурс]. – Доступный з <http://www.glossary.ru>.
13. **Фельдерер Б.** Макроекономіка і нова макроекономіка : підруч. / Б. Фельдерер, Хомбург : пер. з нім. О. Буровнікової, А. Степаненка, К. Валєєва. – К. : Вид-во "Либідь-Нічлава", 1998. – 464 с.

***Пихняк Т.А., Винидиктова И.С., Кабацци Б.И.* Сущность и типы экономического роста**

Проведен ретроспективний аналіз определения сущности понятия "экономический рост" в классической и современной литературе и осуществлена на его основе собственная интерпретация этой категории, дополнено сущностное наполнение понятия "экономический рост" через его показатели. Выделены и охарактеризованы основные типы экономического роста.

Ключевые слова: экономический рост, показатели экономического роста, экстенсивный и интенсивный экономический рост, медленный, постоянный и бурный рост, эволюционный и революционный рост, легальный, теневой и криминальный экономический рост, экспорторозширяющий, импортированный и импортозамещающий экономический рост.

***Pikhnyak T.A., Vinidiktova I.S., Kabaci B.I.* Essence and types of the economy growing**

The retrospective analysis of determination of essence of concept is conducted "economy growing" in classic and modern literature and own interpretation of this category is carried out on his basis, the essence loading of concept is complemented "economy growing" through his indexes. The basic types of the economy growing are selected and described.

Keywords: economy growing, indexes of the economy growing, extensive and intensive economic growth, slow, permanent and stormy growth, evolutionary and revolutionary growth, legal, shadow and criminal economy growing, експорторозширююче, imported economy growing.

УДК 331.101.3:005 *Ст. наук. співроб. Ф.А. Важинський, канд. екон. наук – ІРД НАН України; студ. А.В. Колодійчук – НУ "Львівська політехніка"*

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Розглянуто комплексне оцінювання управлінського персоналу, елементи системи мотивування персоналу (оплата праці, соціальний пакет, перспектива кар'єри), організаційні і моральні способи мотивування.

Ключові слова: мотивування персоналу, система мотивування, комплексне оцінювання управлінського персоналу, оплата праці, соціальний пакет, преміювання, перспектива кар'єри.

За сучасних умов трансформації виробничих відносин в організаціях України беззаперечною є потреба застосування нових науково-методичних інструментів мотивування персоналу. Необхідною передумовою побудови ефективної мотиваційної політики організації є органічне поєднання організаційно-технічного, соціально-економічного та морально-психологічного аспектів мотивування.

Сучасна система мотивування повинна спонукати працівників до творчої активності, прояву ділових і особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів організації. Ефективна система оцінювання персоналу організації дасть змогу встановити обґрунтовану диференціацію оплати праці, слугуватиме основою для формування програм персонального розвитку працівників та пріоритетів стратегії управління персоналом організації загалом.

У науковій літературі оцінюванню трудової діяльності працівників приділено достатньо уваги [1-11]. Однак, оскільки не всі параметри оцінювання діяльності підлягають кількісному вимірюванню, жодна методика не забезпечує об'єктивної характеристики використання людського потенціалу. Деякі з методик ускладнені, трудомісткі у розрахунках через надто велику кількість використовуваних показників.

Оцінювання діяльності керівників у часі є безперервним. Результативність їхньої роботи потрібно аналізувати на підставі даних про поточне, регулярне і періодичне оцінювання. Поточне оцінювання керівників відбувається щодня, регулярне – за підсумками певного планового періоду роботи, періодичне – раз на 3-5 років у формі атестації [3, с. 224].

Для забезпечення об'єктивності та доцільної періодичності оцінювання управлінського персоналу пропонуємо запровадити в організації системний характер процедури, який полягає у застосуванні до працівника вхідного та періодичного оцінювання. Останнє повинно бути комплексним і узагальнювати результативність діяльності керівника.

Вхідне оцінювання має на меті аналіз професійних, освітніх і кваліфікаційних якостей та встановлення їхньої відповідності до посадових вимог. Запровадження в організації вхідного оцінювання керівників необхідно розглядати як передумову вступу на посаду, яке поряд з комплексним дасть змогу аналізувати динаміку змін у професійних, освітніх, кваліфікаційних якостях працівників, їх мотиваційної спрямованості.

Керівництво організації у процесі періодичного комплексного оцінювання персоналу отримує інформацію щодо ефективності застосовуваних мотиваційних заходів. Результати комплексного оцінювання можуть бути основою для внутрішніх переміщень, звільнень, зарахування до резерву на підвищення, матеріального та морального стимулювання, скерування на навчання, вдосконалення організації праці, визначення оптимальної чисельності персоналу організації.

Комплексне оцінювання керівників пропонуємо здійснювати шляхом дослідження відповідності їхнього потенціалу профілю професійних компетен-

цій. Унаслідок співбесіди може бути отримано конкретний рівень відповідності працівника профілю професійних компетенцій: "високий рівень відповідності", "достатній рівень відповідності", "низький рівень відповідності". Відповідність керівника критеріям профілю компетенцій свідчить про наявність у нього знань, умінь, навичок і творчого потенціалу для виконання поточних і перспективних завдань, що є вирішальним для успіху стратегії організації.

Додатковим методом комплексного оцінювання працівників управлінського складу є визначення рівня індивідуальної результативності, що засвідчує здатність працівника мобілізувати не тільки професійні знання, розумові здібності, виявляти прагнення і здатність до професійного розвитку, а й проявляти ініціативність, творчість, відповідальність, оперативність.

Серед факторів оцінювання керівника першочергового значення набуває показник професійної компетентності. Однак вважаємо, що керівник повинен володіти й організаційними якостями; результати його управлінської діяльності обов'язково впливають на показники діяльності організації.

Основою системи мотивування персоналу є компенсаційний пакет винагородження працівника за працю. Компенсаційні виплати розглядають як сукупність усіх форм грошових доходів, матеріальних послуг, пільг, нематеріальних заохочень, які працівники отримують у процесі трудових відносин. Для кожної організації компенсаційний пакет має базуватися на результатах наукових досліджень з урахуванням світових тенденцій та особливостей вітчизняної економіки [8;9;10;11] і мати індивідуальний характер.

Система мотивування персоналу до високопродуктивної праці повинна охоплювати тарифні ставки та оклади, форми і системи оплати праці, преміювання, доплати і надбавки, бонуси, участь у прибутках, удосконалення умов праці, можливості навчання, духовного і культурного зростання персоналу організації тощо (табл.).

Табл. 1. Елементи системи мотивування персоналу

Оплата праці	Соціальний пакет	Перспектива кар'єри
Базовий оклад, тарифна ставка	Довготермінова пенсійна програма, збільшена чи довготермінова творча відпустка, стимулювання вільним часом, трудове або організаційне стимулювання, стимулювання, що регулює поведінку працівника через суспільне визнання, медичне обслуговування, страхові послуги, підвищені пенсійні виплати, послуги в матеріальній формі, службовий транспорт (зокрема лізинг), ощадні фонди, пільгові позики працівникам, стипендіальні програми, програми житлового будівництва, безкоштовне консультування з особистих питань у юриста, спеціальні премії тощо	Програми навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, службового професійного просування, програми закріплення кадрів, програми підвищення привабливості праці тощо
Доплати і надбавки, встановлені законодавством, Генеральною та галузевими угодами		
Програми поточного і довготермінового преміювання		
Додаткові доплати: за продуктивність, творчі рішення, відповідальність за можливі ризики, за збереження конфіденційної інформації, масштаби управління тощо		

Оплата праці є ключовим компонентом системи стимулювання, оскільки має відображати реальне оцінювання трудового внеску працівників у кінцеві результати діяльності, їхньої старанності, професіоналізму і кваліфікації. Соціальний пакет як складова компенсаційного пакету і компонент системи мотивування поряд із оплатою праці є чинником залучення в організацію і утримання потрібних працівників. Перспектива кар'єри визначає майбутню цінність для працівників, що стимулює залишатись їх працювати в цій організації. Вона відображає потрібну винагороду, яку вони можуть отримати, і бажані функції, які вони можуть виконувати у майбутньому. Кар'єра надає змогу навчатися і підвищувати свій службовий статус.

Ефективним напрямом удосконалення оплати праці управлінського персоналу є така організація заробітної плати, яка передбачає побудову адекватної тарифної системи, що базується на врахуванні особливостей управлінської діяльності керівників різних функціональних груп, різних рівнів управління та досягненні прямої залежності між величиною трудового внеску працівника в кінцеві результати діяльності та величиною його винагороди.

Відповідна тарифна система повинна характеризуватися горизонтальною диференціацією посадового окладу керівника, підґрунтям якої є коригування базового окладу на фактори його ставлення до виконання посадових обов'язків (додаткові доплати), внесок у кінцеві результати діяльності, здатність і прагнення до навчання.

Базовий оклад – це ставка заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з рівнем кваліфікації працівника на певний момент часу. Вона відповідає величині винагородження, який організація погоджується сплачувати за певний набір професійних знань, навиків і поведінкових характеристик, якими володіє працівник на момент призначення на посаду.

Шкала диференціації посадового окладу має містити три сегменти, що полегшує прийняття рішення про конкретний рівень заробітної плати цього працівника в рамках інтервалу. Розділові межі для трьох сегментів встановлюють на кожному організаційному рівні за ступенем складності та відповідальності праці, вимог до рівня знань і навиків, досвіду роботи, участі у навчальних програмах. Таке групування відображає етапи кар'єрного зростання за мірою набуття знань і досвіду. Перший сегмент диференційованої шкали відповідає початковому або стартовому рівню посадового окладу, другий – середньому або базовому рівню, третій – посадовому окладу вищого рівня.

Принцип гнучкого формування посадового окладу керівника дасть змогу запровадити диференціацію окладів у межах кожної посади за кількома рівнями з використанням "вилки" ставок, визначатиме конкретний рівень окладу для кожної посади за результатами комплексного оцінювання, забезпечить можливість збільшення або зменшення окладу залежно від внеску працівника в кінцеві результати діяльності.

Установлення переліку, величини доплат і надбавок та умов їхнього призначення належить до пріоритетів організації. Однак величина доплат і надбавок, запроваджені в організації, не можуть бути меншими за передбачені законодавством, Генеральною та галузевими угодами.

Адекватність винагородження працівника результатам індивідуальної та колективної праці можна регулювати через додаткове стимулювання у формі премій за поточний і довготерміновий періоди. Поточне преміювання дає змогу оцінити персональний та колективний внесок працівників. Програми довготермінового преміювання орієнтовані на формування довготермінової зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації.

Серед усіх елементів оплати праці саме поточне преміювання має найсильніший вплив на поведінку працівників і результати діяльності організації. Зацікавити працівників управлінського складу в повнішому використанні творчого потенціалу допомагає політика диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності. Необхідно оцінювати діяльність кожного працівника, його творчість, ініціативу, відповідальність, прагнення до самовдосконалення, враховувати результати діяльності організації, особистий внесок у зростання продуктивності. Так буде забезпечено належний зв'язок між розміром премії, результатами праці, кваліфікацією, діловими якостями керівника та колективними результатами діяльності.

Преміювання за основні результати господарської діяльності здійснюють за рахунок фонду оплати праці в межах коштів, передбачених положенням організації про преміювання. Тому збільшення премії одного працівника може відбуватися лише внаслідок зменшення премії іншого. Отже, виникає необхідність у встановленні величини поточного преміювання на основі процедури оцінювання внеску працівника у результати діяльності організації. Окрім того, система поточного преміювання працівників керівного складу повинна бути орієнтована на показники продуктивності виробництва і враховувати функціональні особливості праці.

Найбільше відповідає стратегічним пріоритетам мотиваційної політики програма довготермінового преміювання керівників у вигляді надання пакетів акцій, обмежених в обігу. Внаслідок застосування таких програм працівник отримує у своє розпорядження пакет акцій організації, цим самим набуваючи усіх прав акціонера. На такі акції накладається обмеження щодо їхнього продажу чи переведення на іншу особу упродовж певного часу. У разі звільнення працівник втрачає права на цей пакет акцій, що слугує дієвим стимулом для закріплення потрібних працівників в організації. Тривалість обмеження прав розпорядження акціями встановлює безпосередньо організація, відповідно до стратегічної програми його діяльності.

Самостійним елементом системи мотивування персоналу є соціальний пакет, який надається організації повністю або частково за рахунок прибутку, що залишається у його розпорядженні після сплати встановлених законодавством податків, інших платежів у бюджет та відсотків за банківський кредит. Структура соціального пакету управлінського персоналу охоплює деякі види премій і відкладених премій, додаткові страхові та пенсійні плани, нематеріальні заохочення. Соціальні виплати для управлінського персоналу повинні істотно збільшувати загальну суму винагородження, залежно від його професійних здібностей, інноваційності, участі в управлінні продуктивністю виробництва.

Структура соціального пакету управлінського персоналу може бути обмежена лише нематеріальними заохоченнями. У разі стабілізації виробництва і підвищення його доходності пріоритетним вважаємо застосування в досліджуваних організаціях програми додаткового пенсійного забезпечення.

Реалізація такого елементу системи мотивування персоналу, як перспектива кар'єри, має бути спрямована на задоволення якісних і кількісних потреб організації у працівниках потрібної кваліфікації і високого рівня відповідності встановленим компетенціям. Планомірне посадове просування працівника повинно доповнюватись довготерміновою програмою навчання.

Серед основних цілей навчання керівників підприємства різних рівнів управління виділяють поповнення знань у галузі науки, техніки, технології, менеджменту, економіки; навчання ефективного виконання завдань, оперативному вирішенню комплексних проблем і ситуацій; посилення гнучкості управління і здатності до інновацій; підготовки до просування за посадою чи до горизонтального переміщення.

Групу неекономічних методів становлять конкретні організаційні і моральні способи мотивування, які часто переплітаються з конкретними економічними способами мотивування і зумовлюють одні одних. До організаційних методів мотивування відносять мотивування цілями, збагачення роботи і участю у справах організації.

Мотивування цілями засноване на тому, що великі, важкі і цікаві цілі захоплюють людей, пробуджують в них дух боротьби, змагання, прагнення до досягнення високих результатів.

Мотивування участю у справах організації передбачає надання працівникам права голосу у вирішенні визначеного кола проблем (в основному соціального характеру), втягнення їх у процес колективної творчості, консультування з ними з спеціальних питань, реальне делегування їм прав і відповідальності.

Мотивування збагаченням роботи полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, різноманітної, соціально значимої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового росту; передбачає широкий контроль за ресурсами і умовами власної праці.

До моральних способів мотивування відносять визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що особливо визначних працівників згадують в спеціальних доповідях вищому керівництву фірми, вони отримують право підпису важливих документів, в розробленні яких брали участь, їх персонально вітає дирекція у випадку різноманітних свят чи сімейних дат.

Публічно визнання передбачає інформування про досягнення працівників на спеціальних стендах, "дошках пошани", нагородження знаками пошани, грамотами. Часто публічне визнання супроводжується такими заходами економічного характеру, як нагороди, премії, туристичні поїздки, стажування.

Система мотивування, орієнтована на ефективне управління персоналом, має пов'язувати в єдине ціле найкращі форми, способи і режими стимулювання з погляду досягнення цілей організації, підвищення продуктивності гос-

подарювання, винагородження очікувань персоналу. Така система повинна передбачати створення умов для розкриття і раціонального використання потенціалу кожного працівника, реалізації його професійних здібностей, розвитку.

Для забезпечення ефективного функціонування системи мотивування персоналу в організації необхідно розробити комплекс локальних інструктивно-методичних та нормативних матеріалів, узгоджених з генеральною стратегією розвитку організації, зокрема:

- пакет посадових інструкцій керівників, у яких відображені: загальні положення, посадові обов'язки, профіль професійних компетенцій у розрізі знань, умінь і цінностей, права і відповідальність, кваліфікаційні вимоги, питання суміжної компетенції;
- положення про атестацію працівників та атестаційну комісію;
- положення про формування системи мотивування управлінського персоналу в організації, яким регламентується організація оплати праці, умови додаткового винагородження працівників, реалізації перспективи кар'єри.

Ефективність системи мотивування персоналу може бути досягнута в разі її спрямованості на впровадження прогресивних форм і систем оплати праці, додаткового винагородження за індивідуальний і колективний внесок у результати діяльності, забезпечення умов реалізації професійних здібностей працівника та його розвитку. Вирішення цих завдань потребує комплексного полісистемного підходу, в ролі якого застосовують концепцію комплексного (системного) мотивування. Ця концепція охоплює: розвиток якостей особистості на основі створеної нею необхідності розвитку; визнання індивідуальної праці, уважного ставлення до всіх без винятку в організації; оцінювання якостей особистості; орієнтація мотивування персоналу на результативну діяльність як з боку організації, так і з боку окремої особистості; оцінювання діяльності, формування мотивування досягнень.

Література

1. **Армстронг М.** Оплата праці: Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / М. Армстронг, Т. Стівенс : пер. з англ. / за наук. ред. Т.В. Герасимової. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.
2. **Богиня Д.П.** Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. – Кіровоград : "Поліграф-Терція", 2002. – 226 с.
3. **Гага В.А.** Принципы стимулирования труда / В.А. Гага // Внутрифирменная мотивация. – Томск, 1993. – С. 153-156.
4. **Генкин Б.М.** Эффективность труда и качество жизни : учеб. пособ. по курсу "Экономика и социология труда" для студ. всех спец. / Б.М. Генкин; СПбГИЭА. – СПб., 1997. – 112 с.
5. **Глівенко С.В.** Економічне прогнозування : навч. посібн. – 3-тє вид., доп. / С.В. Глівенко, М.О. Соколов, О.М. Теліженко. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2004. – 207 с.
6. **Гончаров В.В.** В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – М. : Изд-во "МП "Сувенир", 1993. – 488 с.
7. **Гріфін Р.** Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура; Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Вид-во БаК, 2001. – 624 с.
8. **Дмитренко Г.А.** Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособ. / Г.А. Дмитренко; Межрегион. акад. упр. персоналом. – 2-е изд., испр. – К. : Вид-во МАУП, 2002. – 190 с.
9. **Дмитренко Г.А.** Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К. : Вид-во МАУП, 2002. – 248 с.

10. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 337 с.

11. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. – 2-е вид. доп. і перероб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Інтелект-Захід, 2003. – 352 с.

Важинский Ф.А., Колодийчук А.В. Методологические аспекты эффективной системы мотивирования персонала

Рассмотрена комплексная оценка управленческого персонала, элементы системы мотивирования персонала (оплата труда, социальный пакет, перспектива карьеры), организационные и моральные способы мотивирования.

Ключевые слова: мотивирование персонала, система мотивирования, комплексное оценивание управленческого персонала, оплата труда, социальный пакет, премирование, перспектива карьеры.

Vazhynskyi F.A., Kolodiychuk A.V. Methodological aspects of effective system of reason of personnel

The complex estimation of managerial staff, elements of the system of reason of personnel (payment of labour, social package, prospect of career), organizational and moral methods of reason, is considered.

Keywords: reason of personnel, system of reason, complex evaluation of managerial staff, payment of labour, social package, bonus system, prospect of career.

УДК 315(377)

Викл. З.І. Вата – Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Івана Франка

РОЛЬ СПІЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОГРАМ У РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НОВИХ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Досліджено вплив секторних операційних програм на розвиток виробничої інфраструктури нових країн ЄС. Проаналізовано практику розвинених країн у становленні та розвитку регіональних інфраструктурних програм та використання їхнього потенціалу в різних галузях суспільного та економічного життя.

Ключові слова: регіональна виробнича інфраструктура, секторні операційні програми, Європейське співтовариство, диспропорція в рівнях розвитку регіонів, Структурні фонди, європейська політика згуртування.

Постановка проблеми. Європейський Союз (ЄС) входить до числа найбільш розвинених в господарському аспекті регіонів світового масштабу. Однак актуальною проблемою стає нерівномірність розвитку країн, особливо нових, які ввійшли останнім часом до його складу. Ринкові механізми не завжди спроможні подолати серйозні територіальні відмінності у рівнях життя населення. Не виняток і ЄС, диспропорція в рівнях розвитку регіонів якого, досить чітко виражена. Тому виникає потреба подальшого дослідження Спільних (Секторних) Європейських програм, які охоплюють різні напрями "оздоровлення" та розвитку відповідних галузей економіки, зокрема інфраструктуру і середовище у якому вона функціонує.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед новітніх досліджень проблем формування і розвитку регіональної виробничої інфраструктури світового господарства необхідно відзначити публікації А.В. Варнавського, В.Г. Золотницького, Н.Е. Злоказової, І.М. Могилевкіна, А.В. Рибчука, А.М. Хахлюка, Ю.В. Шишкова та інших [2, 3, 5, 9-11].