

ганов местной исполнительной власти и местного самоуправления на основе предоставления полномочия по координации совместных действий по управлению администраций соответствующих уровней, которая согласовывает свои действия с постоянной комиссией по вопросам предпринимательства, промышленности, инвестиций, а также усиление сотрудничества с соответствующими представительскими иностранными государствами в Украине, международными финансовыми организациями, банками, инвестиционными фондами, страховыми компаниями по информированию их об инвестиционных предложениях своей местности. Определен механизм привлечения иностранных инвестиций в развитие социально-экономического потенциала сельских территорий, который обеспечит создание привлекательного инвестиционного климата.

Ключевые слова: сельские территории, инвестиционная активность, иностранные инвестиции, стратегия, социально-экономический потенциал, информационная инфраструктура, инвестиционный имидж.

Vazhynskyy F.A., Havrylko P.P., Lalakulych M.Y. The Strategy of Investment Activity of the Development of Social and Economic Potential of Rural Areas

For ensuring investment activity in rural areas a strategy, which is aimed at improving the standard of living and social protection of rural areas on the basis of investment activities and rational use of economic potential is developed. The measures are suggested concerning improving the management efficiency of the investment process development of social and economic potential of rural areas and cooperation of local authorities and local governments from granting authority to coordinating joint actions for management of administrations appropriate levels, which coordinates its actions with the Standing Committee on entrepreneurship, industry, investment, and strengthening of cooperation with relevant representatives of foreign states in Ukraine, international financial institutions, banks, investment funds, insurance companies in order to inform them about the investment proposals of its location. The mechanism for attracting foreign investment in the development of socio-economic potential of rural areas, which will provide an attractive investment climate, is defined.

Key words: rural areas, investment activity, foreign investment, strategy, social and economic potential, information infrastructure, investment image.

УДК 005/95

Ст. викл. Р.О. Винничук;

студ. Я.Ю. Дмитришин – НУ "Львівська політехніка"

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Обґрунтовано важливість розвитку персоналу в умовах жорсткої конкуренції і становлення економіки знань. Проаналізовано особливості розвитку персоналу організації, а також доведено необхідність стратегічного спрямування розвитку персоналу, зокрема: сформовано основні стратегічні цілі розвитку персоналу, охарактеризовано основні складові планування стратегії розвитку персоналу, схематично зображено процес формування цієї стратегії, визначено основні пріоритети і способи цього процесу, а також адаптовано портфельну концепцію до розвитку працівників.

Ключові слова: розвиток персоналу, стратегія, компетенції, економіка знань.

Постановка проблеми. У сучасних умовах значної конкуренції на ринку і посиленні інтеграційних процесів на перший план виходить необхідність пошуку нових методів та способів ефективної діяльності організації та визначення основних факторів, які впливають на неї. З-поміж інших, особливу увагу потрібно звернути на інтелектуальний капітал, що в умовах формування еконо-

міки знань може стати потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливу увагу варто приділяти кваліфікаційному та компетентісному рівню працівників, що, своєю чергою, виводить питання розвитку персоналу на перший план. Розвиток персоналу має бути поступовим і дозованим, враховувати здібності й інтереси тих, на кого спрямовані ці заходи, передбачати чіткі цілі, завдання, принципи, методи і відбуватися за сприятливих умов для неформальних та комфортних відносин. Система заходів з розвитку персоналу повинна забезпечувати розвиток вмінь, навиків та знань працівників, потрібних для успішного виконання роботи, і бути об'єднувальним чинником у досягненні організацією основних стратегічних цілей. А тому стратегія розвитку персоналу має бути тісно пов'язана із стратегією організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з розвитком персоналу, в Україні та за кордоном досліджує багато вчених. Зокрема М. Армстронг, Л. Балабанова, Н. Гавкалова, М. Дороніна, П. Журавльов, В. Колпаков, О. Крушельницька, Є. Маслов, В. Савченко, В. Співак, В. Травін, С. Шекшня, Г. Щокін та ін. Проте загальний процес формування стратегії розвитку персоналу в працях вчених висвітлено недостатньо, що спричиняє необхідність глибокого вивчення цього питання.

Мета дослідження. Сформувані особливості стратегії розвитку персоналу організації, встановити її взаємозв'язок із загальною стратегією організації, визначити основні стратегічні цілі організації та дослідити етапи і способи формування стратегії розвитку персоналу.

Виклад основного матеріалу. Розвиток персоналу – це складова стратегічних цілей організації, яка охоплює сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного і професійного потенціалу працівників та зростання їх здібностей. Необхідними умовами розвитку персоналу є безперервність, періодичність та послідовність. Для ефективного управління персоналом необхідно постійно відстежувати ефективність використання всіх можливостей працівників та їхній потенціал. Треба зауважити, що ефективна реалізація стратегії організації працівниками та готовність їх до процесів розвитку, можлива тільки за умови правильно побудованої системи мотивації.

Стратегічні цілі охоплюють перспективні можливості від розвитку персоналу. Для суспільства безперервний розвиток персоналу у кожній організації приносить безперечну користь, зокрема, відбувається побудова економіки знань, яка для України є одним з головних інструментів інноваційного прогресу та основний шлях до поєднання наявних культурних традицій і наявного гуманітарного потенціалу зі світовими економічними вимогами та актуальними суспільними тенденціями, адже за оцінками Світового банку людський капітал складає 70 % багатства кожної країни. Окрім цього, зростання загальноукраїнського рівня знань безумовно призведе до зростання іміджу України у світі як інтелектуально сильної держави.

Для організації стратегічними цілями є нагромадження бази знань внаслідок зростання знань окремих працівників; збільшення прив'язаності персоналу до організації, оскільки кожен працівник бачить і цінує ті вкладення, які організація зробила для нього і намагається виправдати довіру. І це, своєю чер-

гою, зумовлює зростання конкурентних позицій підприємства на ринку, особливо в умовах поживлення інтеграційних процесів.

Для колективу завдяки розвитку персоналу досягається сприятливий клімат у колективі, ефект синергії завдяки спрямуванню спільних зусиль задля вирішення поставлених завдань, а для кожного працівника відбувається зростання його особистої конкурентної позиції на ринку праці, його самореалізація та самоствердження, впевненість у власних силах.

На основі основних моментів стратегії управління персоналом [3], можна вивести стратегію розвитку персоналу, яка повинна мати довготерміновий характер, враховувати вплив багатьох чинників та бути пов'язана із загальною стратегією організації. Розвиток персоналу в контексті стратегічного управління організацією розглядають як його зміну залежно від стратегічних цілей підприємства.

Об'єктами стратегічного менеджменту стосовно персоналу є працівники організації, умови праці, структура персоналу. Стратегію розвитку персоналу потрібно спрямовувати на досягнення конкретних цілей організації, визначити основні напрямки роботи, містити терміни та показники оцінювання ефективності її реалізації. В основі стратегії розвитку персоналу лежить загальна стратегія організації. Розроблення стратегії розвитку персоналу полягає у визначення курсу дій, ресурсів, часу реалізації, показників оцінки прогресу та формування планів, комплексу заходів з реалізації вибраного курсу дій.

Складовими розробки стратегії розвитку персоналу підприємства є [4]: формування концепції розвитку персоналу; діагностика професійної придатності персоналу; оцінка стратегічного розриву та потреби розвитку персоналу; оцінка можливостей забезпечити усунення стратегічного розриву; встановлення пріоритетів розвитку персоналу; вибір стратегії розвитку персоналу з наявних альтернатив; розроблення основ майбутньої кадрової політики підприємства за всіма основними складовими; стратегічне планування розвитку персоналу (планування потреби в працівниках, яке охоплює організаційний аналіз, аналіз наявних посад, потреба в нових посадах, кількісне і якісне кадрове планування); реалізація планових заходів, спрямованих на розвиток персоналу, стратегічний контролінг; ресурсне забезпечення процесів реалізації запланованих заходів щодо розвитку персоналу; оцінка ефективності запланованих заходів та обраної стратегії.

На нашу думку, до зазначеного переліку доцільно додати мотиваційні аспекти, які значною мірою впливають на розроблення та впровадження стратегії розвитку персоналу. Треба зауважити, що між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією організації має не тільки існувати тісний взаємозв'язок, а також потрібно налагодити такий механізм їх взаємодії, який сприятиме швидкому реагуванню та адаптуванню стратегії розвитку персоналу до будь-яких змін у загальній стратегії.

Процеси розвитку персоналу можуть або ж залежати від стратегії організації, або ж самі визначати її. У першому випадку, політика розвитку персоналу підтримує реалізацію корпоративної стратегії та слугує підґрунтям для розроблення структурованої, заснованої на принципах розвитку тактики. У другому

випадку, процеси розвитку персоналу визначають та забезпечують базу для формування корпоративної стратегії. На нашу думку, ступінь та сила взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії підприємства визначають рівень економічної ефективності, гнучкості та конкурентоздатності суб'єкта господарювання [2].

Розроблення стратегії розвитку персоналу розпочинається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку організації, з фактичним станом людських ресурсів. Процес формування стратегії розвитку персоналу схематично представлено на рис. 1 [4].

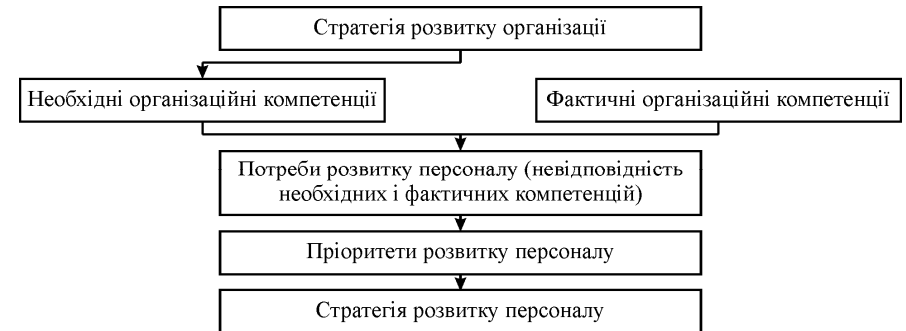


Рис. 1. Формування стратегії розвитку персоналу

Може скластися так, що виникає значна кількість невідповідностей, і організація не має можливості їх усі ліквідувати. Тому необхідно визначити пріоритети – зони невідповідностей, на які необхідно в першу чергу звернути увагу та зосередити обмежені організаційні ресурси. Може бути декілька підходів до визначення пріоритетів:

- досвід та інтуїція керівників;
- формальні методи (спеціально розроблені організацією), які дають змогу оцінити такі фактори як важливість кожної компетенції для організації загалом, здатність організації ефективно підвищити її рівень, фактор часу, думка керівників тощо;
- визначення компетенцій, які забезпечують конкурентну перевагу, збільшення обсягів продажу, розширення кола споживачів тощо.

Формування стратегії розвитку персоналу може відбуватися двома способами: "зверху-вниз" та "знизу-вверх" (рис. 2) [3].



Рис. 2. Способи формування стратегії розвитку персоналу організації

Керівництво організації може реалізовувати різноманітні підходи до побудови стратегії розвитку персоналу:

- традиційна (тейлористська) стратегія передбачає використання робочої сили з низькою кваліфікацією, впровадження техніки, що дає змогу зекономити на ут-

риманні робочій силі, побудови системи винагород на основі чіткого контролю, високий рівень розподілу праці;

- перспективна (інтеграційна) стратегія передбачає ґрунтовний підбір персоналу, вищу та одно ріднішу кваліфікацію кадрів, досить високий рівень взаємозаміни персоналу, розвиток персоналу, пропозиція роботи на тривалий термін, повільна окупність витрат на розвиток персоналу.

Користуючись концепцією портфеля, можна виділити чотири фази розвитку працівників, які показано на рис. 3 [1].

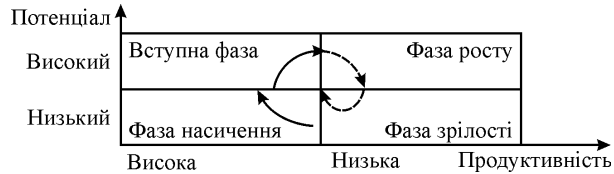


Рис. 3. Фази розвитку працівників на базі концепції портфелю

Вступна фаза складається з найму працівників, які володіють потенціалом розвитку, і швидкого ознайомлення їх з новими задачами і умовами роботи. Ця фаза має займати якомога менше часу. У фазі росту, навпаки, працівники мають перебувати якомога довше. Цього можна домогтися пропонуючи їм задачі, які забезпечують ціль та інтерес і надають свободу дій. Фаза зрілості містить працівників, які демонструють високу якість роботи, але низький потенціал росту. Врешті-решт, такі працівники можуть завершити фазою насичення, коли якість роботи також починає знижуватися. Щоб цього уникнути, працівникам можна запропонувати дві можливості: обійняти нову посаду, на якій вони зможуть переосмислити своє становище і таким чином повернутись в початкову фазу, або допомогти працівникові знайти іншу роботу за межами організації.

Висновки. Отже, формування стратегії розвитку персоналу може стати визначальним чинником конкурентоспроможності організації, забезпечення її висококваліфікованими і компетентними кадрами та успішної діяльності на ринку. Особливу увагу потрібно звертати на взаємозв'язок між усіма стратегічними аспектами функціонування підприємства та забезпечувати їх вчасне коригування.

Література

1. Hilb, M. Integriertes Personal-Management: Peking / M. Hilb. Chinesisch, 2007. – 257 p.
2. Гугул О.Я. Теоретичні основи управління розвитком персоналу // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Сер.: Інноваційна економіка. – Тернопіль, 2013. – № 6. – С. 194-198.
3. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов; Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. – М.: Изд-во "Экзамен", 2000. – 576 с.
4. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу / Л.М. Черчик. [Електронний ресурс]. – Доступний за <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616> – назва з екрану.

Винничук Р.О., Дмитрышин Я.Ю. Особенности формирования стратегии развития персонала организации

Обоснована важность развития персонала в условиях жесткой конкуренции и становления экономики знаний. Проанализированы особенности развития персонала организации, а также доказана необходимость стратегического направления развития персонала, в частности: сформированы основные стратегические цели развития персонала,

охарактеризованы основные составляющие планирования стратегии развития персонала, схематически изображен процесс формирования этой стратегии, определены основные приоритеты и способы этого процесса, а также адаптирована портфельная концепция к развитию работников.

Ключевые слова: развитие персонала, стратегия, компетенции, экономика знаний.

Vynnychuk R.O., Dmytryshyn Ya.Yu. Some Peculiarities of Forming the Personnel Development Strategy

The importance of personnel development in a highly competitive and becoming a knowledge economy is justified. Some features of the organization's personnel development are analysed. The necessity of strategic direction of personnel development is proved, including the formation of the main strategic personnel goals, the description of the main components of the strategy planning personnel development. The diagram for the formation of this strategy is schematically presented, and also the portfolio concept to personnel development is adapted.

Key words: personnel development, strategy, competencies, knowledge economy.

УДК 330.332:338.48

Ст. викл. М.М. Вишиванюк, канд. екон. наук – Мукачівський державний університет

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

Важливою умовою успішної роботи будь-якого підприємства в індустрії туризму є інформаційно-маркетингова і методична підтримка суб'єктів ринку, а також розроблення маркетингової стратегії. Створення сталої економічної моделі розвитку підприємств індустрії туризму на основі використання ефективної інноваційної стратегії є найбільш істотним важелем, спроможним забезпечити динамічний розвиток економіки України. Визначено стратегію проникнення на ринок продукту за допомогою матриці "ціна товару – затрати на просування". Виділено основні напрями діяльності підприємства в індустрії туризму; визначено головні завдання для розроблення ефективної маркетингової стратегії підприємства в індустрії туризму з урахуванням оцінки ринкових можливостей. Наведено, відповідно до основних методів конкурентної боротьби, види стратегій конкуренції в індустрії туризму.

Ключові слова: підприємства в індустрії туризму, ринок, продукт, споживачі, прибуток, туристичні послуги, маркетингова стратегія, конкуренція, інноваційна стратегія.

Постановка проблеми. Останнім часом серед українських дослідників виникла зацікавленість маркетинговими послугами. Існує безліч зарубіжних моделей маркетингу послуг, проте у вітчизняній практиці відсутня яка-небудь загальноприйнята модель.

В індустрії туризму досить важко розділити виробництво, маркетинг і споживання послуг на окремі процеси. Це обумовлено специфікою послуги як продукту. Виникає необхідність вивчати, оцінювати, рекламувати, просувати на ринок і створювати процес взаємодії між тими, хто проводить послугу, і тими, хто її споживає. Створення сталої економічної моделі розвитку підприємств індустрії туризму на основі використання ефективної інноваційної стратегії є найбільш істотним важелем, спроможним забезпечити динамічний розвиток економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти теоретичних і практичних основ туризму були і є предметом наукових досліджень авторів, а