

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].

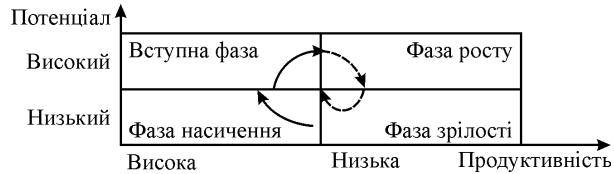


Рис. 3. Фази розвитку працівників на базі концепції портфелю

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.

Винничук Р.О., Дмитрышин Я.Ю. 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

саме В. Азара, В. Барчукової, В. Гуляєва, М. Кабушкіна, Ф. Котлера, Г. Папіряна, В. Сеніна та ін. Серед вітчизняних вчених потрібно виокремити: В. Алейнікову, В. Герасименко, В. Мацола, І. Михайличенко, І. Харічеву та ін.

У цих роботах розглянуто основи розвитку індустрії туризму, досліджено найбільш розвинені територіальні сегменти туризму, а також проаналізовано чинники, що впливають на розвиток туризму в Україні. Разом з тим, проблеми формування інноваційної стратегії розвитку підприємств індустрії туризму не знайшли достатнього висвітлення, а зарубіжний досвід потребує адаптації до сучасних умов розвитку вітчизняної туристичної галузі.

Мета роботи: вивчити основні підходи до формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в індустрії туризму.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах в Україні відбувається пошук нових шляхів і методів управління виробництвом, здійснюється аналіз сучасного стану галузевих підприємств, розглядаються перспективи на майбутнє. Ці процеси характерні і для туристичної галузі, яка спрямована на отримання прибутку шляхом задоволення туристичних потреб населення, надання йому різноманітних туристичних послуг у вигляді житла, харчування, транспортного та екскурсійного обслуговування.

Важливою умовою успішної роботи будь-якого підприємства в індустрії туризму є інформаційно-маркетингова підтримка і методична підтримка суб'єктів ринку, а також розроблення маркетингової стратегії, інтегрованої моделі дій, спрямованої на досягнення його мети [8]. За твердженням Е.Н. Бобарікіної [1], "для зменшення невизначеності, пов'язаної з ухваленням управлінських і господарсько-економічних рішень у сфері туризму, необхідно мати об'єктивну та своєчасну інформацію, яку можуть надати маркетингові дослідження". Професор Е.П. Голубков [4, с. 62] вважає, що "стратегія маркетингу – головний напрям діяльності, дотримуючись якого організація прагне досягти своєї маркетингової мети".

Сучасні дослідники, зокрема професор А.Г. Карпова [5, с. 167] та інші також обґрунтовують, що стратегічна концепція маркетингу в індустрії туризму означає, передусім, зміщення акценту зі споживача чи продукту на зовнішнє оточення підприємства. Відповідно до висновку провідного російського маркетолога Е.П. Голубкова [4, с. 62] стратегія проникнення на ринок продукту може бути конкретизована за допомогою матриці "ціна товару – затрати на просування" [4, с. 62] (рис. 1).

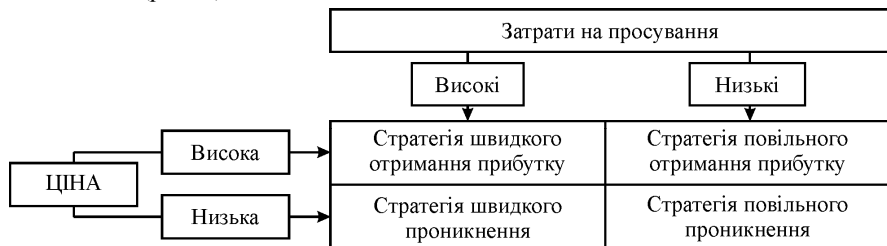


Рис. 1. Стратегія проникнення на ринок [4, с. 62]

Запропонований професором Е.П. Голубковим підхід до класифікації маркетингових стратегій найповніше відображає характер господарської діяльності підприємства індустрії туризму в системі стратегічного управління і може бути охарактеризований у такому вигляді.

Стратегія швидкого отримання прибутку (інтенсивна стратегія) застосовується в наступних випадках: більшість потенційних споживачів запропонованої реалізації туристичної послуги не обізнана про пакет туристичних благ, тому потрібні значні зусилля на їх формування і створення позитивного іміджу туристичної послуги; споживачі, обізнані про якість і асортимент пропонованих туристичних послуг, згодні платити високу ціну.

Стратегія повільного отримання прибутку (стратегія повільного проникнення) застосовується у таких випадках: місткість туристичного ринку є незначною; пакет туристичних послуг відомий більшості споживачів; споживачі готові платити високу ціну; конкуренція на туристичному ринку незначна.

Стратегія швидкого (широкого) проникнення застосовується у таких випадках: більша місткість туристичного ринку; споживачі добре обізнані про пакет туристичних послуг, що надаються; для більшості споживачів висока ціна неприйнятна; конкуренція на туристичному ринку невелика; зростання масштабів реалізації туристичних послуг зменшує їх собівартість.

Стратегія повільного проникнення (пасивна стратегія) на ринку застосовується у таких випадках: більша місткість туристичного ринку; хороша обізнаність про пакет туристичних послуг, що надаються; відмова споживачів від придбання дорослого пакету туристичних послуг; конкуренція на туристичному ринку є високою.

Богданова Ж.А. [7, с. 20], досліджуючи методологію формування маркетингової стратегії підприємства в індустрії туризму, виокремлює три основні напрями його діяльності у цільовому сегменті ринку:

- стратегію недиференційованого маркетингу, що полягає в ігноруванні відмінностей між сегментами ринку, без використання переваг аналізу сегментації. Зміст стратегії – в економії виробничих затрат, а також на запасах, збуті та рекламі;
- стратегію диференційованого маркетингу, що реалізується у вигляді маркетингових програм, адаптованих для кожного сегменту. Ця стратегія дає змогу діяти в декількох сегментах з індивідуальною ціною, продуктовою, збутовою і комунікаційною стратегією;
- стратегію концентрованого маркетингу, що проявляється у зосередженні ресурсів на задоволення одного або декількох сегментів. Це стратегія спеціалізації, яка може бути основана на визначенні функції або особливій групі споживачів.

Наступним кроком в оцінці ринкових можливостей підприємства в індустрії туризму є визначення позицій туристичного продукту на окремих сегментах. При цьому важливою умовою у здійсненні ефективної стратегії підприємства є розроблення і послідовна реалізація стратегічного плану його розвитку на перспективу. Все це визначає основні завдання для розроблення ефективної маркетингової стратегії підприємства в індустрії туризму:

- аналіз економічного стану, в якому перебуває на цей момент конкретне підприємство. Вивчення на цій основі платоспроможного попиту на туристичний

продукт, ринків збуту, а також обґрунтування плану виробництва і реалізації продукту відповідного об'єму й асортименту;

- аналіз факторів, що формують еластичність попиту на продукт і оцінку ступеня ризику незатребуваного продукту;
- оцінку конкурентоспроможності туристичного продукту і знаходження резервів для підвищення його рівня;
- розробку стратегії, тактики, методів і засобів формування попиту та стимулювання просування туристичного продукту.

Усі ці основні завдання зумовлюють логічну послідовність розробки маркетингової стратегії підприємств в індустрії туризму з урахуванням оцінки ринкових можливостей. Існує також безліч класифікацій стратегій залежно від основних ознак ділення. Залежно від ухвалення рішень на підприємстві використовують різні види стратегій: корпоративна стратегія – загальна для всього підприємства; стратегія сфери бізнесу; функціональні стратегії – маркетингу, фінансова, НДДКР, виробництва, управління персоналом, тобто стратегії функціональних підсистем управління підприємством.

Усі стратегії, що реалізуються на підприємстві, повинні бути узгоджені між собою (рис. 2), а також з місією підприємства, перспективним станом зовнішнього середовища, конкурентним статусом підприємства [6, с. 84]. Так, відповідно до основних методів конкурентної боротьби професор Н.К. Моїсеєва розрізняє в індустрії туризму такі види стратегій: низько-ціновий виробник – стратегія мінімізації витрат; диференціація – продуктова стратегія, заснована на зміні якості або обслуговування товару; фокусована ніша – стратегія фокусування на географічних ринках, функціях продукту; стратегія інновацій.

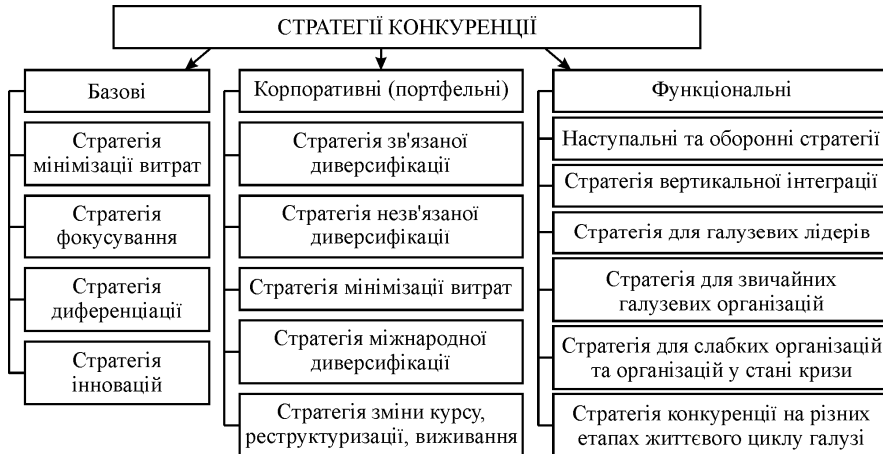


Рис. 2. Види стратегій конкуренції в індустрії туризму [6, с. 84]

Стратегія низькоцінового виробника припускає економію на масштабах виробництва і характерна для поведінки великих компаній у стійких сферах діяльності. Стратегія диференціації будується на зміні елементів товару і його супроводу для збільшення різновидів. За твердженням професора В.О. Василенка [3, с. 106], "стійка диференціація зазвичай заснована на унікальних внут-

рішніх навичках і майстерності компанії, до яких конкуренти не можуть легко знайти доступ". Стратегію фокусованої ніші (зосередження на тих сегментах, де відсутні конкуренти) часто вибирають малі фірми, але можливість наступного захоплення суміжних сегментів ринку обумовлює привабливість цієї моделі дій для середніх і крупних фірм. Стратегія інновації передбачає отримання конкурентних переваг за допомогою створення нових туристичних послуг, принципово нових туристичних продуктів, технологій або задоволення наявних усвідомлених або неусвідомлених потреб клієнтів новим способом.

Підприємства, що вибрали дану стратегію, прагнуть досягнути конкурентної переваги шляхом здійснення радикальних інновацій у різних сферах. При цьому вони мають змогу отримати надприбуток за рахунок стрибка рентабельності продажів або за рахунок створення нового сегменту споживачів. "Статистика свідчить, що діяльність зі створення і впровадження інновацій характеризується, з одного боку, високим рівнем ризику, з іншого – високим рівнем прибутковості, що іноді більше, ніж в три рази перевищує середню прибутковість інвестицій" [6, с. 96].

"Пошук, вибір і оцінка варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей для формування ефективної інноваційної стратегії є одним з основних завдань, які підлягають вирішенню у процесі досягнення цілей постійного виживання і стабільного розвитку суб'єктів господарювання відповідно до вибраної місії" [2].

Висновки. Стратегія інновації в індустрії туризму виявляється на основі загальної маркетингової діяльності підприємства і визначається з урахуванням конкретного ринку і рівня конкурентної ситуації на ньому. Ефективна інноваційна стратегія підприємства передбачає отримання конкурентних переваг за допомогою створення інновацій для підвищення ефективності господарювання туристичного підприємства за рахунок виявлення майбутніх факторів успіху з урахуванням особливостей регіонального туристичного ринку.

Література

1. Бобарыкина Е.Н. Применение экспертных методов в маркетинговых исследованиях туристического продукта / Е.Н. Бобарыкина // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56. – С. 93-93.
2. Василенко В.О. Стратегії та інновації в системі менеджменту : учебн. посіб. / В.О. Василенко. – М. : Изд-во МГУИУ. 2001. – 418 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління : навч. посібн. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Изд-во "Фитнес", 2000. – 464 с.
5. Карпова А.Г. Экономика современного туризма / А.Г. Карпова. – СПб. : Изд-во "Герда", 1998. – 410 с.
6. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой / Н.К. Моисеева. – М. : Изд-во "Финансы и статистика", 2000. – 201 с.
7. Туризм, курорты и наука : матер. Второй республ. науч.-практ. конф. / под ред. И.Ф. Карташевской. – Симферополь : Изд-во ТНУ, 2004. – 200 с.
8. Филиппин И.В. Факторы инвестиционно-инновационной деятельности промышленных предприятий / И.В. Филиппин // Вісник економічної науки України : зб. наук. праць. – 2005. – № 2. – С. 111-114.

Вышиванюк М.М. Подходы к формированию инвестиционной стратегии предприятия в индустрии туризма

Важным условием успешной работы любого предприятия в индустрии туризма является информационно-маркетинговая и методическая поддержка субъектов рынка, а также разработка маркетинговой стратегии. Создание устойчивой экономической модели развития предприятий индустрии туризма на основе использования эффективной инновационной стратегии является наиболее существенным рычагом, способным обеспечить динамичное развитие экономики Украины. Определена стратегия проникновения на рынок продукта с помощью матрицы "цена товара – затраты на продвижение". Выделены основные направления деятельности предприятия в индустрии туризма; определены главные задачи для разработки эффективной маркетинговой стратегии предприятия в индустрии туризма с учетом оценки рыночных возможностей. Показано, согласно основным методам конкурентной борьбы, виды стратегий конкуренции в индустрии туризма.

Ключевые слова: предприятия в индустрии туризма, рынок, продукт, потребитель, прибыль, туристические услуги, маркетинговая стратегия, конкуренция, инновационная стратегия.

Vyshyvanyyuk M.M. Some Approaches to the Formation of the Enterprise Investment Strategy in the Tourism Industry

An important condition for the successful performance of any enterprise in the tourism industry is information-marketing and methodological support of market subjects and the development of marketing strategy. Creating a sustainable economic development model of the tourism industry enterprises based on using an effective innovation strategy is the most important lever able to ensure the dynamic development of Ukraine's economy. The article outlines the strategy of market penetration of the product by a matrix "price of goods - cost of promotion". The main activities of the enterprise in the travel industry are highlighted; the main challenges for developing an effective marketing strategy for enterprise in the tourism industry based on an assessment of market opportunities are identified. According to the basic methods of competitive struggle, types of competition strategies in the tourism industry are given.

Key words: enterprises in the travel industry, market, product, customers, revenue, tourist services, marketing strategy, competition, innovation strategy.

УДК 331.444

*Асист. Н.Р. Возний; ст. викл. Р.Д. Бала, канд. екон. наук –
НУ "Львівська політехніка"*

ЕТИМОЛОГИЯ ТА РОЗВИТОК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НЕВІД'ЄМНОЇ СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено економічну сутність поняття "тайм-менеджмент", зазначено передумови його виникнення. Увагу акцентовано на основних історико-економічних підходах щодо змісту тайм-менеджменту та еволюційних етапах його розвитку. За результатами аналізування наукових видань згідно з тематикою, висвітлено характерні риси та ознаки, інструменти та методи тайм-менеджменту в кожен епоху його становлення. Охарактеризовано основні чинники зародження новітньої епохи тайм-менеджменту, обґрунтовано доцільність та наслідки його інтегрування практично у всі сфери людської діяльності.

Ключові слова: тайм-менеджмент, делегування керівництва, самоменеджмент, довгострокове планування, ефективність управління.

Постановка проблеми. Час є чи не єдиним ресурсом, який неможливо примножити, його можна тільки використати, інвестувати з максимальною ефек-

тивністю. Філософія тайм-менеджменту не передбачає виконання дедалі більшого обсягу роботи за коротший час. Тайм-менеджмент покликаний підвищити продуктивність шляхом усунення джерел втрат робочого та особистого часу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науково-теоретичну основу виконання дослідження становлять праці таких класиків, як: Ф.У. Тейлор [2], Дж.Т. МакКей [3], П. Дракер [4], а також фахові видання експертів та консультантів в галузі практичного тайм-менеджменту, зокрема: А. Лейкен [5], С. Кві [6], Б. Трейсі, [9] Д. Аллен [8], П. Бренс [1]. Треба зауважити, що праці останніх набули широкої популярності у бізнес-середовищі та стали своєрідними посібниками-еталонами ефективного управління.

Мета роботи. Визначити риси та ознаки тайм-менеджменту, характерні для кожного етапу його розвитку. Встановити передумови та наслідки інтегрування тайм-менеджменту у більшість сфер людської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сучасна світова модель бізнесу вимагає від підприємства високого рівня адаптивності до зовнішнього середовища, швидкої реакції на зміни. Вчасна, адекватна та якісна реакція є запорукою успішної діяльності на ринку. Спостерігається стрімке зростання питомої ваги нематеріальних активів у конкурентоспроможності організацій. Існує потреба у делегуванні працівникам (підлеглим) ширших повноважень, прийняття ними самостійних рішень, особистого планування та організації своєї роботи. На сьогодні відома ціла низка інструментів підвищення ефективності роботи як конкретного працівника, так і підприємства загалом. Одним із таких інструментів є впровадження технологій тайм-менеджменту, як елемента системи управління підприємством.

Дослівно "тайм-менеджмент" (англ. time-management) можна перекласти як "управління часом", однак така форма перекладу несе дещо абстрактне поняття, що виходить за рамки загальноприйнятого трактування категорії "управління". На відміну від решти об'єктів управління, на які можна впливати з метою змінити їх стан або поведінку, впливати на час неможливо. Ми не можемо його ані зупинити, ані сповільнити чи пришвидшити. Єдине, що підсилює людині, незалежно від виду діяльності, займаної посади та повноважень – продуктивно використовувати робочий час з метою максимізації особистої ефективності на робочому місці.

Американський науковець, фахівець у галузі практичного тайм-менеджменту П. Бренс стверджує, що перші інструменти тайм-менеджменту втілював Бенджамін Франклін. Так, один із засновників США, у повсякденній роботі керувався низкою принципів (звичок), яких суворо дотримувався. У майбутньому ці принципи отримали назву "Метод Франкліна". Серед таких звичок були: мінімізація пріоритетів (вибір не більше двох завдань, що є найважливішими і планування часу з метою першочергового їх виконання); абстрагування від всього, що не є пріоритетним (не витратити час на роботу, що є несумісно з власними цілями); пришвидшення виконання завдань, що повторюються (пошук шляхів зменшення часу на виконання однієї і тієї ж роботи); чітке розмежування цілей на короткотермінові і довготермінові (є одним із головних принципів сучасного тайм-менеджменту) [1].