

[Електронний ресурс]. Режим доступу: [//enbv.nerod.ru/text/Econom/strah/str.html](http://enbv.nerod.ru/text/Econom/strah/str.html): 3. Вовчак О.Д. Страхування: Навч. пос. /Вовчак О.Д./- Львів: "Новий Світ — 2000", 2006. – 480 с. 4. Ротова Т.А. Страхування: Навч. посіб. /Т.А.Ротова, Л.С.Руденко/. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 400 с. 5. Романенко Є. Ринок страхування: тенденції та проблеми [Електронний ресурс] / Євген Романенко/ – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php>. 6. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу.: <http://www.ukrstat.gov.ua> 7. Державна комісія із регулювання ринків фінансових послуг [Електронний ресурс] – Режим доступу.: <http://www.dfp.gov.ua>. 8. Проект рабочей группы Ассоциации экологического страхования „Основные подходы к созданию системы страховой защиты от экологических рисков в России”. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.aekos.ru/activity/normative/workgroup/4\\_7](http://www.aekos.ru/activity/normative/workgroup/4_7).

УДК 331+378

Р.О. Винничук

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ГАЛУЗЕВОГО НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

© Винничук Р.О., 2009

**Йдеться про створення регіонального інноваційного галузевого навчального центру розвитку персоналу на прикладі туристичної галузі. Розкривається сутність корпоративного університету та описуються мета, цілі та завдання цього центру. Наведено переваги та недоліки різних шляхів комплексного навчання персоналу туристичних організацій.**

**Ключові слова:** туризм, розвиток персоналу, корпоративний університет, мета, цілі, завдання.

**In the article speech goes about creation of regional innovative of a particular branch educational center on the example of tourist industry. Essence of corporate university is opened up and a purpose, aims and tasks of this center, is described. Advantages and lacks of different ways of complex studies of personnel of tourist organizations are given.**

**Keywords:** tourism, development of personnel, corporate university, purpose, aims, tasks.

### Постановка проблеми

У сучасних умовах господарювання, які супроводжуються кризовими явищами, виникає необхідність прийняття нових нестандартних рішень у всіх сферах діяльності суспільства. Питання розвитку туризму сьогодні, безумовно, перебувають серед першочергових з-поміж завдань економічного піднесення країни, а особливо в розрізі підготовки до Євро-2012, розвиток туризму і курортів стає одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки держави, важливим джерелом наповнення бюджетів усіх рівнів, соціального розвитку держави, створення нових робочих місць у туристичній галузі та забезпечення їх кваліфікованими та компетентними кадрами. З іншого боку, на фоні світової фінансово-економічної кризи, що проявляється в Україні особливо гостро, туристичні підприємства є обмежені у своїх ресурсах щодо якісної та належної підготовки та розвитку персоналу. Тому виникає необхідність у пошуку нових шляхів розвитку персоналу,

зменшення можливих капіталовкладень у персонал, але водночас максимальної ефективної віддачі від цих вкладень.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

За даними Corporate University Xchange [CUX], яка спеціалізується на аналізі даних у галузі корпоративної освіти у світі, кількість корпоративних університетів за останні 10 років зросла з 400 до 1600, і якщо ця тенденція триватиме, до 2010 року корпоративних університетів стане більше, ніж звичайних. Серед світових лідерів щодо впровадження корпоративних університетів можна виділити зокрема McDonald's, де вперше відкрився корпоративний університет, а також British Telecom, Lloyds TSB, Volkswagen, Heinz, Disney, IBM, Bayer, Motorola, Ernst & Young, Boeing, General Electric. Значна кількість закордонних вчених та дослідників звертають увагу на розвиток самонавчальних організацій, навчальних центрів та корпоративних університетів. Серед них J.P. Morgan, Davids M., Meister J., Thompson, G., Rob Paton, Geoff Peters, John Storey, Scott Taylor, Roberta L. Westwood, Martin Stewart та інші. Щодо України та країн СНД наразі немає єдиного чіткого розуміння корпоративного університету та усвідомлення його необхідності для організації. Відсутні також і ретельні дослідження серед науковців, тому є потреба у глибокому та ретельному аналізі цієї проблеми. Це питання розглядають К. Сорокіна, М. Майзенберг, А. Руденко, Д. Оленьков, К. Кудашкіна, О. Ільїна, І. Золотова, С. Чернишова та інші. Хоча деякі вітчизняні підприємства мають успішний досвід з впровадження корпоративних університетів. Це ЗАТ «Сьогодні Мультимедіа», ВАТ «Вимпелком» (Білайн), ПриватБанк, НФСК «Добробут», ЮМС, «Вім-Білл-Данн», КС «Перше Кредитне Товариство», НАСК «Оранта», Банк «Фінанси та Кредит» та інші. Проте як бачимо це в основному кредитні установи, оператори мобільного зв'язку, а також підприємства важкої промисловості. Щодо туристичної галузі – існують певні проекти (наприклад, Науковий центр розвитку туризму, який створено Постановою Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 року № 1132 з метою наукового забезпечення державної політики в галузі туризму, прогнозування та визначення перспектив його розвитку), які, проте, повноцінно не функціонують.

### **Постановка цілей**

Основними цілями дослідження є:

- обґрунтувати доцільність створення розвиваючого центру для працівників індустрії туризму;
- визначити основну мету діяльності центру, цілі та завдання, які ставляться;
- порівняти різні шляхи навчання персоналу туристичної організації, виділити переваги і недоліки кожного з них;
- зробити відповідні висновки

### **Виклад основного матеріалу**

Економічна діяльність у сучасному світі ґрунтується на інноваційних знаннях. Сучасне економічне конкурентне середовище розвивається насамперед у сфері науки і технологій. Сьогодні в Україні ще не досягнуто необхідного рівня якості та доступності вищої освіти у різних вищих навчальних закладах. Тому підприємства усіх галузей, а зокрема і в туризмі, наражаються на брак кваліфікованих та компетентних кадрів. У зв'язку з цим і виникає необхідність створення регіональних навчально-розвиваючих центрів, метою яких була б підготовка та перепідготовка фахівців туристичної сфери, накопичення та обмін досвідом між провідними туристичними організаціями регіону і тим самим формування цілісної туристичної привабливості країни. Проте створення таких центрів неможливе без залучення навчальних закладів. Саме інтеграція навчальних закладів у корпоративні університети, побудована на регіональному принципі, дасть можливість ефективно використовувати навчально-матеріальну базу, а також залучати професорсько-викладацький склад, забезпечувати ступеневу систему освіти, динамічно реагувати на демографічну ситуацію на регіональному рівні тощо [2, с.78]. Корпоративний університет може бути сучасною формою інтеграції науки, освіти й ринку

праці. Сутність корпоративного університету – інтеграція навчального процесу та фундаментальних наукових досліджень через об'єднання ресурсів багатьох суб'єктів задля дієвого утворення умов для самореалізації громадян на будь-яких ринках праці.

Корпоративний університет дає можливість реалізації відразу кількох стратегічних цілей:

- 1) підвищити рівень професійних знань і навичок;
- 2) допомогти пристосуватися новачкам;
- 3) передати досвід старших працівників молодшим;
- 4) згуртувати команду;
- 5) підтримати зростання лідерського потенціалу наших працівників

Переваги власного корпоративного університету:

- наявність достатньої кількості працівників високої кваліфікації і незалежність від ринку кадрів (останнє не стримує зростання компанії);
- успішна адаптація нових людей у компанії;
- гарантії того, що персонал опанував технології, задіяні в цьому бізнесі;
- підвищення керованості й контрольованості персоналу, оскільки процес чітко структурований;
- зниження частоти виникнення конфліктів, усі мають однакове уявлення про організацію та методи роботи;
- налагоджений обмін досвідом і ефективний аналіз здобутих на практиці знань і навичок.
- забезпечення стійкої конкурентоспроможності компанії на ринку;
- передача і розвиток сучасних ділових навичок на всіх рівнях організації;
- розвиток управлінського потенціалу керівників і створення «кадрового резерву»;
- підвищення ефективності роботи кожного працівника, окремих підрозділів та організації загалом;
- розвиток корпоративної культури.

Відповідно до законодавства України корпоративний університет можуть утворювати, як правило, двоє або більше засновників за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або наукової, науково-педагогічної чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав зокрема через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків університету.

На рис.1.1 показано основні шляхи комплексного навчання персоналу туристичних організацій.

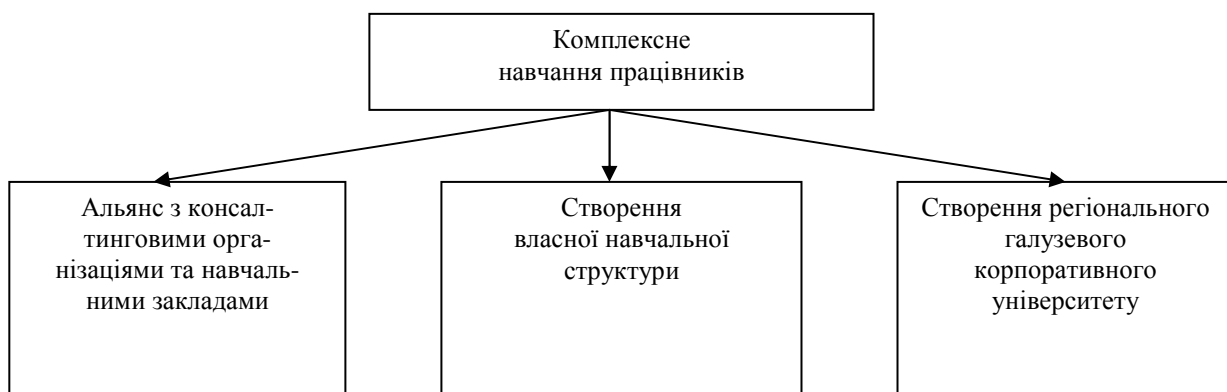


Рис.1.1. Шляхи комплексного навчання працівників туристичної організації

У табл. 1.1 показано переваги та недоліки кожного з напрямків навчання працівників. Враховуючи табл. 1.1, можемо зробити висновок про необхідність створення регіонального інноваційного галузевого навчального центру (РІГНЦ), спрямованого на розширення знань, вмінь та навичок працівників туристичної галузі, враховуючи стратегічні цілі України, як туристичного об'єкта.

Метою створення регіонального інноваційного галузевого навчального центру є підвищення конкурентоспроможності регіону як туристично-рекреаційного об'єкта та підвищення стандартів якості обслуговування клієнтів у туристичних організаціях регіону.

Варто зазначити, що такий навчальний центр повинен мати насамперед інноваційне наповнення, оскільки в умовах динамічності ринку виникає необхідність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, гнучко змінювати технологію та підходи до управління, комплексно розглядати систему менеджменту в організації. На рис. 1.2. показано основні цілі регіонального інноваційного галузевого навчального центру [3, с.36].

Таблиця 1.1

**Переваги та недоліки основних напрямків комплексного навчання працівників**

Напрямок	Переваги	Недоліки
Альянс з консалтинговими організаціями та навчальними закладами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- найменші капіталовкладення</li> <li>- простота для керівництва організації</li> <li>- відсутність потреби в приміщенні, навчальних матеріалів тощо</li> <li>- доступ навчального закладу до досвіду організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідальність за навчання лежить на сторонніх людях, які не зацікавлені в покращенні ситуації на підприємстві</li> <li>- можлива необізнаність викладачів із специфікою проблем організації</li> </ul>
Створення власної навчальної структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участь внутрішніх спеціалістів в навчальному процесі</li> <li>- використання знань та досвіду працівників організації, накопичування їх</li> <li>- забезпечення довготермінових потреб організації кваліфікованими кадрами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значні витрати для організації</li> <li>- ризик простоїв навчальної структури, зважаючи на невелику кількість працівників туристичних організацій</li> </ul>
Створення регіонального галузевого корпоративного університету	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість комплексного вивчення проблем галузі в регіоні</li> <li>- неперервне забезпечення центру слухачами</li> <li>- можливість ефективного застосування принципів бенчмаркінгу для туристичних організацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик несприяття з боку держави</li> <li>- можливість появи тиску з боку державних органів влади, лобіювання інтересів певних посадових осіб тощо.</li> </ul>

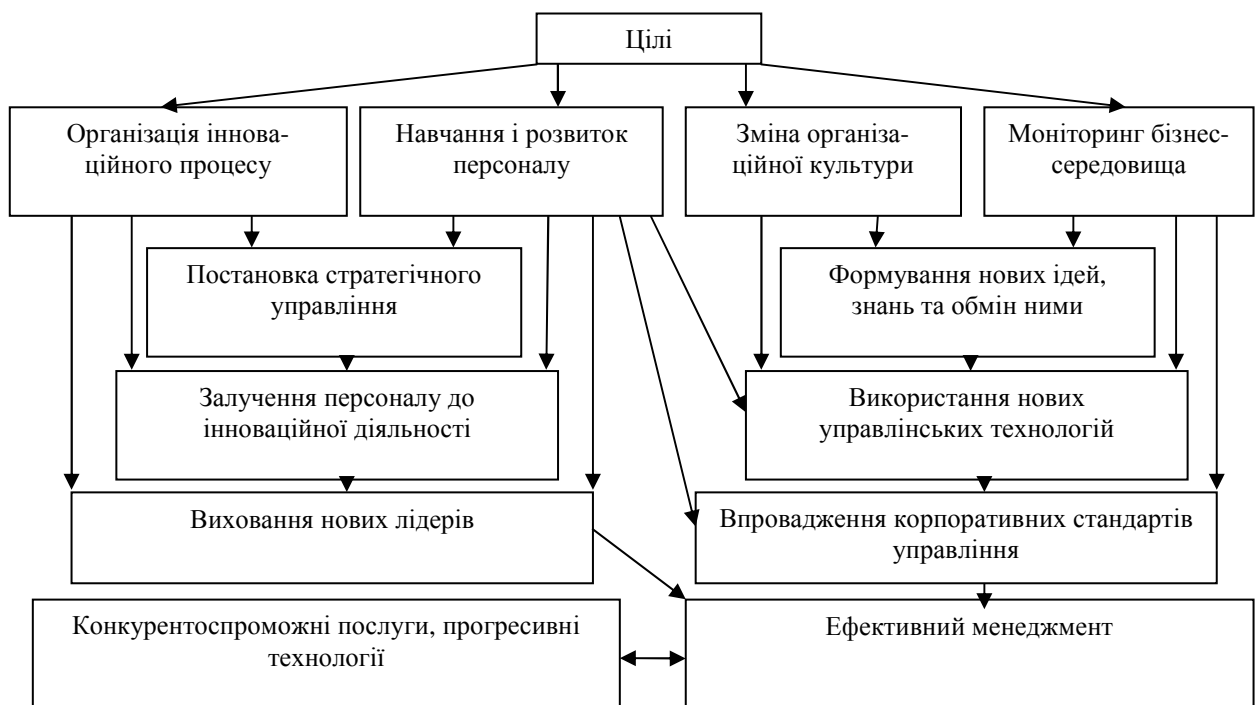


Рис.1.2. Основні цілі регіонального інноваційного галузевого навчального центру

Основними завданнями РІГНЦ є:

- підвищення ефективності діяльності туристичних організацій за рахунок покращання організування, планування, мотивування, координування, регулювання в організації, захисту інтересів споживачів шляхом встановлення норм та стандартів їх обслуговування;
- сприяння впровадженню корпоративної культури в туристичних організаціях, як інструменту мотивування працівників до розвитку і навчання;
- формування в туристичних організаціях поняття про соціальну відповідальність та реалізація програм соціальної відповідальності в туризмі;
- підвищення конкурентоспроможності працівників туристичної сфери на ринку праці;
- залучення інвестицій у розвиток туристичної галузі;
- створення рівних можливостей для суб'єктів туристичної діяльності, формування передумов для розвитку ефективного та прозоро організованого туристичного ринку;
- формування пропозицій щодо створення сучасних об'єктів туристичної інфраструктури в межах територій з високою концентрацією цінних природних та історико-культурних туристичних ресурсів;
- удосконалення системи інформаційного забезпечення туристичної діяльності в регіоні, створення сприятливих умов для забезпечення рівного доступу до інформації;
- вдосконалення існуючих та впровадження нових ефективних механізмів взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, підприємств, наукових і освітніх установ сфери туризму в забезпеченні сталого розвитку туризму;
- розроблення економічно обґрунтованих планів розвитку персоналу в туристичних організаціях;
- вдосконалення комунікаційних процесів всередині організацій та між ними;
- „інвентаризація” найактуальніших проблем і протиріч нинішнього етапу у туристичній сфері;
- привернення уваги до науково-освітнього виміру інноваційних технологій у туризмі;
- вдосконалення технологічної, інституційної та організаційної бази інноваційних реформ у туризмі;
- якомога повне залучення гуманітарних ресурсів інноваційного розвитку туристичної організації через підвищення конкурентоспроможності, яка ґрунтується на знаннях та освіті працівників;
- всебічна інтеграція систем освіти, науки, виробництва і управління розвитком, а також програмування їх на самовідтворення, самонаведення та самокоррекцію під час подальшого розвитку організації;
- консолідація методологічних та інформаційних систем, освітньо-професійних, освітньо-наукових, освітньо-виробничих інфраструктур та комунікацій у межах єдиного туристичного простору;
- посилення міжнародної інтеграції та суміщення національної інноваційної системи з технологічною платформою глобального постіндустріального суспільства.
- розвиток міжнародного співробітництва та євроінтеграційних процесів у сфері туризму та діяльності курортів, покращання туристичного іміджу регіону.

Серед основних напрямків діяльності центру можна виділити формулювання норм та стандартів роботи туристичних організацій в регіоні; розробка моделі компетенцій для кожного рівня управління туристичною організацією; проведення атестації та оцінки працівників туристичних організацій, порівняння їх зі встановленими нормами та стандартами; загальне навчання працівників туристичних організацій; бенчмаркінг – накопичення інформації про досвід, конкурентні переваги та сильні ознаки організацій; створення бази даних працівників, які пройшли навчання та статистичний аналіз результатів; економічна оцінка заходів з розвитку персоналу; розроблення специфічних тренінгів для туристичної галузі; впровадження програми „Таємний покупець” для туристичної сфери; юридична діяльність, пов'язана з туристичною сферою.

### **Висновки**

Отже, створення навчального центру для туристичної галузі є необхідною вимогою сьогодення. Це забезпечить як конкурентоспроможність кожної туристичної організації, що бере в ньому участь, зокрема, так і туристичної галузі України, загалом, а отже, і зростання позитивного туристичного іміджу її на світовому ринку. Такий центр буде зорієнтований на конкретні проблеми галузі, розглядатиме діяльність туристичних організацій у динаміці, а отже, комплексно підходитиме до

формування високого рівня інтелектуального капіталу туристичної індустрії. Крім того, такий центр виступатиме нагромаджувачем досвіду успішних організацій та буфером обміну між ними.

### **Перспективи подальших досліджень**

У подальших дослідженнях потрібно звернути увагу на основні етапи формування цього центру, його структуру, навчально-методичне та матеріальне наповнення, а також розрахунок ефективності його функціонування.

1. Матеріали II та III міжнародних практичних конференцій "Внутрішні учбові центри і корпоративні університети", (5-6 липня 2007; 11-12 червня 2008 р.). 2. Лемещук Р. Корпоративные университеты: отечественная практика // Генеральный директор. №12. – М., 2007. 3. Гительман Л., Исаев О. Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания. // Управление компанией. №7. – К., 2005. 4. Козак Н. Корпоративный университет // Управление компанией №12. – К., 2001. 5. Denise R. Hearn Education in the Workplace: An Examination of Corporate University Models. 6. Davids, M. (2000). Corporate universities. Journal of business Strategy. V21 P19. 7. Vitiello, J. (2001). New roles for corporate universities. Computerworld. p42. 8. Lisa Tanner Corporate university approach taking hold. Dallas Business Journal. Friday, July 25, 2003.

УДК 331.101.3

Л.В. Галаз

Національний університет "Львівська політехніка"  
кафедра менеджменту організацій

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

© Галаз Л.В., 2009

**Трудовий потенціал країни формує її працездатне населення, що класифікується за такими ознаками: склад, ставлення до трудової діяльності, мобільність, вікова та статева структури, рівень освіти та кваліфікації тощо. Аналіз кожної групи чинників дасть змогу виявити можливості набору персоналу підприємств із зовнішніх джерел, які мають певні переваги перед внутрішніми.**

**Ключові слова: трудовий потенціал, чинники формування трудового потенціалу.**

**Labour potential of the country is formed by its employed population which is classified after the followings signs: composition, attitude toward labour activity, mobility, age-dependent and sexual structures, level of education and qualification, etc. The analysis of each group of factors will allow to find out the possibilities of hiring the staff of enterprises from outsourcings, which have certain advantages over the internal.**

**Keywords: labour potential, factors of forming of labour potential.**

### **Постановка проблеми**

Формування трудового потенціалу і визначення перспектив його подальшого розвитку є визначальним для економіки України та створення умов для її переходу на інноваційну модель господарювання. Революційні зміни, які відбуваються у технології виробництва та організації праці, висувають принципово нові вимоги до трудового потенціалу підприємства. Тому його рівень і якість у сучасних умовах мають провідне значення у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності