

Висновки та перспективи подальших досліджень. Існуюче методичне забезпечення аналітичної роботи і напрямків аналізу діяльності підприємств ЖКГ не розглядає можливості використання елементів логістичного управління в аналізі і обґрунтуванні реструктуризації бізнес-процесів створення комунальних послуг.

Запропонована структурно-змістовна логістична модель аналізу дозволяє визначити зміст, послідовність і методи аналізу якості бізнес-процесів надаваних послуг, оцінити вартість і структуру процесів та розглянути чинники, які впливають на їх ефективність. Її можна використати як аналітичний інструментарій для вибору напрямків реструктуризації бізнес-процесів комунальних послуг.

У перспективі планується розробити напрями використання логістичних принципів в концепції і політиці реструктуризації бізнес процесів підприємств житлово-комунального господарства.

1. Івахненко В.М. та ін. *Економічний аналіз: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 1999. – 174 с.
2. Крикавський Є.В. *Аналіз використання виробничих ресурсів та витрат: Навч. посібник.* – Львів: Держ. ун-т “Львівська політехніка”, 1997. – 223 с.
3. Крикавський Є.В. *Логістичне управління: Підручник.* – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.
4. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. *Промисловий маркетинг і логістика: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей.* – Львів: Державний університет “Львівська політехніка”, 1998. – 307 с.
5. Писаренко Н.Л. *Елементи стратегічного аналізу: Навч. посібник / Нац. техн. ун-т України “КПІ”, Ін-т змісту і методів навчання.* – К.: Аверс, 1998. – 108 с.

УДК 331.108.2.

Г.М. Захарчин, Р.О. Веремчук
Національний університет “Львівська політехніка”

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНО-МАРКЕТИНГОВИХ СХЕМ

© Захарчин Г.М., Веремчук Р.О., 2006

Розглядаються економічні аспекти розвитку персоналу туристичного бізнесу на засадах маркетингово-логістичного управління, проводиться узагальнений аналіз витрат на розвиток персоналу і пропонуються підходи до оцінки ефективності інвестування в людський капітал.

In this article the economical aspects of tourism personnel development on the ground of marketing-logistics management are investigated, generalized expenses personnel development analysis is carried and different approaches to effectiveness of investments of human funds estimation are suggested.

Постановка проблеми. Туристичні організації працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби за клієнта і стикаються з проблемою пошуку нових методів формування та розвитку персоналу, нових моделей організації та управління туристичною діяльністю загалом і персоналом зокрема. Вчені, які займаються дослідженням менеджменту туризму, виділяють систему управління персоналом як одну з ключових в концепції розвитку індустрії туризму на мікроекономічному рівні. Очевидно, що сьогодні для кваліфікованої роботи в індустрії туризму, поряд з технологічною підготовкою та знаннями, необхідна також відповідна психологічна підготовка та вміння спілкуватись. Все більшої ваги набувають особистісні якості працівника, його досвід, інтуїція, вміння швидко і правильно оцінити ситуацію, можливість творчо і по-новому підійти до вирішення проблем. Стає відчутнішим вплив факторів, які впливають на розвиток персоналу відповідно до міжнародних стандартів, таких як: інтеграція та глобалізація бізнесу, транснаціоналізація, міжнародна кооперація, розвиток засобів телекомунікацій, масової інформації та пов'язані з ними

технології. Перелічені фактори сприяють зростанню очікувань з боку клієнтів до якості обслуговування, професійності працівників, розширення асортименту послуг. Тому в сучасному туристичному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті організації, які можуть запропонувати споживачам високоякісне обслуговування, що неможливе без використання нових підходів до менеджменту, маркетингу та впровадження нових технологій. З іншого боку, ці фактори впливають на проблему координації діяльності менеджерів з цілком різним світоглядом та культурними цінностями. Жодна мультинаціональна організація не може ігнорувати особливий характер функціонування міжнародних команд і нехтувати питаннями їх навчання та виховання. Найближчим часом в індустрії туризму необхідно реформувати управління шляхом підвищення ефективності використання персоналу, покращання його фінансового становища, а також впровадження спеціальних програм щодо його розвитку і мотивації, використовуючи інтегровану концепцію маркетингово-логістичного управління, результатом якої є “мінімізація загальних витрат при заданому рівні обслуговування клієнта” [1, с.186].

Зважаючи на вищесказане, постає проблема економічного забезпечення програм розвитку персоналу, а саме оцінки витрат і економічного ефекту від розвитку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати аналізу останніх досліджень і науковців і теоретиків свідчать про посилений інтерес до проблем розвитку персоналу, зокрема і в туристичній сфері [2–7]. У літературі подається діагностика ефективності управління персоналом загалом [2], проте не аналізуються окремі його напрями та розвиток персоналу. В інших джерелах досить детально описано економічні аспекти розвитку персоналу і класифіковано витрати на розвиток персоналу, проте мова йде переважно про професійне навчання персоналу, а всі інші напрями розвитку персоналу залишаються поза увагою[3]. У поле зору науковців потрапляють проблеми управління розвитком персоналу та моделі оцінки ефективності персоналу, що є передумовою для планування і впровадження програм розвитку персоналу, проте оцінка витрат та ефекту від цих програм відсутня [4]. Однак питання, пов’язані із економічними аспектами розвитку персоналу в туристичних організаціях, не стали об’єктом глибокого вивчення. Не достатньо з’ясовано розвитку і технологічні аспекти використання логістично-маркетингових концепцій за умови доцільності інвестування капіталу в людський ресурс.

Формулювання цілей статті. Виходячи з постановки проблеми, поставлено такі основні цілі: узагальнити передовий досвід науковців із проблем розвитку персоналу, на основі якого можна виокремити конкретні аспекти загальної проблеми, пов’язані, зокрема, із використанням логістично-маркетингових підходів; виявити і вивчити особливості вартісних підходів до розвитку персоналу з акцентами на методіку оцінки витрат і визначення економічної ефективності розвитку людського капіталу в туристичній сфері.

Виклад основного матеріалу. Багатогранність концепції логістики дає змогу послуговуватись її базовими категоріями, адаптуючи їх до предмета дослідження. Зокрема, уже із самого тлумачення логістики, яка “комплексно охоплює планування і керування потоком матеріалів, складових частин і виробів та необхідним інформаційним потоком включно з метою прискорення загального потоку і мінімізації загальних витрат для здійснення процесу постачання, виробництва та збуту продукції”[1, с.15] можна запозичити логіку міркування щодо іншого потоку в організації – людського капіталу, для формування якого задіяно ті самі функції та критерії.

У різних інтерпретаціях логістики завжди присутні такі ключові ознаки, як час, витрати обслуговування, які також є предметом розгляду цієї статті стосовно людського капіталу. Для оптимального вирішення проблеми стратегічного вибору і розвитку персоналу можна запозичити пропонувану в літературі формулу “7R” (відповідний продукт, відповідна якість, відповідний час, відповідна інформація, відповідна вартість) [1, с. 186]. Як бачимо, логістика пов’язана із системою управління персоналом через сприяння у вирішенні питань найму працівників, їх відбору, оплати праці, кар’єрного зростання.

Отже, для розкриття суті статті і обґрунтування її положень використаємо пропонувану в літературних джерелах комплексну систему управління персоналом на основі маркетингу [2, с. 107], яку можна адаптувати до туристичного бізнесу (рис. 1).

Процес розвитку персоналу в будь-якій організації неминуче пов'язаний із необхідністю проведення попередніх маркетингових досліджень, витрати на які беруть до уваги, розглядаючи доцільність інвестування у людський капітал. Цей чинник особливо важливий для туристичної сфери, наповненої багатовекторними зв'язками. Системи, зображені на рис. 1, також дають змогу вирішувати питання допустимого рівня витрат для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Системи управління підвищенням кваліфікації та управління діловою кар'єрою дають відповідь на запитання: “яку ефективність можна отримати у разі підвищення рівня обслуговування”?

Отже, для забезпечення функціонування всіх складових підсистем, які враховують логістично поєднані окремі елементи розвитку персоналу, насамперед необхідно оцінити їх вартісну сторону, тобто дослідити економічні аспекти системи.

Економічні аспекти розвитку персоналу туристичної сфери містять два важливі блоки питань, а саме: оцінка витрат на розвиток персоналу і визначення економічної ефективності інвестування капіталу в людський фактор. Щодо першого аспекта, то за відсутності єдиної методики з планування, обліку і калькулювання собівартості турпродукту доволі складно визначити витрати на розвиток персоналу і, тим більше, оцінити їх доцільність, співвимірну якості обслуговування туристів на будь-якому рівні. Для вирішення цієї проблеми авторам статті видається доцільним розпочати із класифікації витрат на розвиток персоналу, відображеної на рис. 2, на основі якої можна будувати калькуляційні схеми і пропонувати технологію відображення витрат на рахунках обліку.

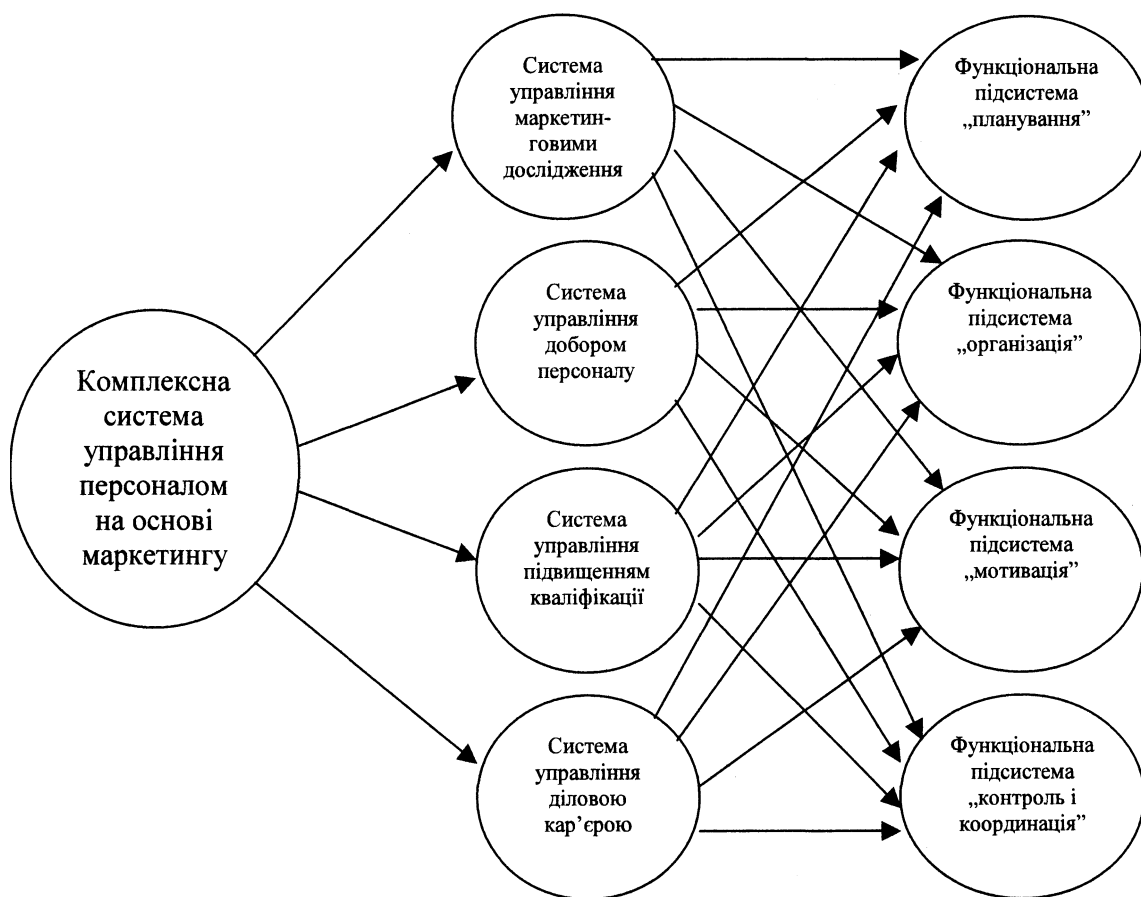


Рис. 1. Комплексна система управління персоналом на основі маркетингу [2]

З метою ефективного управління витратами в літературі пропонується [5, с. 45] групувати їх у робочому документі “Калькуляція собівартості обслуговування туристів”, а з метою впорядкування обліку витрат ввести додаткові субрахунки “Витрати на підготовку та перепідготовку персоналу”, на яких доцільно відображати витрати, пов'язані із сертифікацією гідів, підготовкою та перепідготовкою інструкторів та інші витрати, пов'язані з підвищенням кваліфікації персоналу турпідприємства.

Витрати на розвиток персоналу є складовими інвестицій у людський капітал. Вони приносять тимуть віддачу своїм інвесторам протягом тривалого періоду. Практика показує, що витрати на розвиток персоналу мають довгостроковий ефект і окупуються протягом короткого терміну. Витрати на навчання вважаються вихідними для оцінки людських ресурсів підприємства. Знання і кваліфікація найманих працівників розглядаються як належний їм капітал, що приносить доходи, а витрати часу і засобів на придбання цих знань і навичок – інвестиції в нього. Внутрішньофірмове навчання вважається однією з форм людського капіталу. Навчання персоналу варто розглядати як підвищення управлінської компетентності, вирішення конкретних проблем. Ефективність навчання визначається результативністю. Треба зазначити, що сьогодні підвищення кваліфікації, на жаль, не завжди враховує статус співробітника, і це знижує ефективність навчання. Крім того, недостатньо використовуються можливості підвищення кваліфікації усередині організації. Як показує практика навчання персоналу, найбільшу ефективність у перспективі матиме система внутрішньофірмового навчання як найменш витратна і найбільш ціннісна. Вона додає гнучкості і забезпечує ефективність підготовки персоналу та принципи безперервності навчання, його випереджувальний характер і практичну спрямованість. Цією формою навчання можна досягти мети і узгодити задачі навчання із загальною стратегією організації індустрії туризму, здійснити цілеспрямований контроль у процесі навчання за його результативністю.



Рис. 2. Класифікація витрат на розвиток персоналу

Щодо другого аспекта, то для забезпечення ефективності навчання необхідно оцінювати вкладення в людський капітал за такими напрямками:

1. Розробка нових систем обліку витрат на навчання персоналу;
2. Пошук критеріїв оцінки результатів проведеного навчання;
3. Вибір оптимального варіанта програми навчання.

Сьогодні існує дві моделі обліку вкладень в людські ресурси : модель активів (або витратна модель) та модель корисності. За першою моделлю обліковують витрати в людський капітал (за аналогією з основним капіталом) та його амортизацію. Ця модель має два різновиди: хронологічна модель витрат та модель обліку витрат на заміщення працівника. За моделлю корисності оцінюють ефект від тих чи інших кадрових інвестицій.

Оцінювання ефективності інвестування в людський капітал є ключовим моментом розвитку персоналу. Інвестиції в людський капітал мають принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. З методологічного погляду соціальну та економічну ефективність необхідно розглядати у тісному взаємозв'язку, а не окремо. Підвищення економічної ефективності неможливе за рахунок зниження соціальної ефективності, оскільки соціальні результати відбиваються на економічному ефекті. Економічну ефективність від навчання розраховують як відношення отриманого економічного ефекту до витрат. За допомогою моделі корисності можна оцінити економічні наслідки програм розвитку персоналу. Ефект дії таких програм на підвищення продуктивності праці та якості продукції визначають за формулою:

$$E = T * N * V * K * N * B \quad (1)$$

де T – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори результативності працівників, років; N – кількість працівників, які пройшли навчання, осіб; V – вартісна оцінка різниці результативності праці між кращими працівниками та середніми, грн.; K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (ріст результативності, виражений в частках); B – витрати на навчання одного працівника, грн.

Водночас соціальна ефективність у вузькому розумінні цієї категорії характеризує відношення соціального результату до витрат. Складність розрахунку економічної та соціальної ефективності від розвитку персоналу полягає в тому, що деякі його показники важко подати у кількісному вимірі.

Очікувану віддачу від інвестицій поділяють на такі три групи:

- прямі матеріальні зиски;
- непрямі матеріальні зиски;
- моральні зиски.

Ефективність розвитку персоналу, зокрема навчання персоналу, треба оцінювати не лише з позицій концепції людського капіталу на рівні одного працівника, а й на рівнях структурних підрозділів, організації та держави загалом. Проте часто програми розвитку та навчання персоналу створюються не з метою формування конкретних вмінь та навичок, а для розвитку певного типу мислення та поведінки. Ефективність таких програм складно оцінити, оскільки вони пов'язані із свідомістю та поведінкою персоналу, не піддаються точному кількісному виміру та їх результати проявляються протягом тривалого проміжку часу. Для оцінювання ефективності таких програм використовують такі непрямі методи:

- вхідний та вихідний контроль, який проводять до і після навчання;
- спостереження за реакцією працівників під час навчання;
- спостереження за поведінкою працівників організації, які пройшли навчання;
- оцінювання ефективності навчальної програми самими працівниками за допомогою анкетування чи відкритого обговорення;
- оцінювання роботодавцем ефективності проведеного навчання тощо.

Ці методи створюють передумови для застосування прямих методів оцінювання ефективності програм розвитку персоналу організації, наприклад – контрольної групи. Із застосуванням цього методу створюють дві групи працівників: експериментальна (працівники, які пройшли навчання) і контрольна (працівники, які не проходили навчання) та порівнюються результати діяльності цих груп протягом певного проміжку часу.

Оцінювання економічної ефективності програм розвитку персоналу передбачає виділення таких аспектів: особистісного аспекту, суспільного і аспекту організації [4, с. 98].

– особистісний аспект зводиться до методів економічної оцінки інвестування в людський капітал на основі формули “витрати–вигоди”, в якому різницю між дисконтованими величинами витрат і вигід вважають критерієм доцільності інвестиційного проекту в людський капітал:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \quad (2)$$

де NPV – чиста приведена вартість; V_t – дохід від інвестицій у людський капітал у період t , грн.; C_t – величина витрат у період t , грн.; n – кількість періодів; r – ставка дисконтування;

– організаційний аспект, який визначається таким комплексом показників, як: приріст обсягів наданих послуг, збільшення обсягів прибутку, рівень продуктивності праці, якість наданих послуг, зниження рівня плинності кадрів тощо. Для визначення економічної ефективності розвитку і навчання персоналу в організації застосовують метод контрольної групи. За кожним з вищезазначених показників визначають економічний ефект від програм розвитку персоналу і виводять інтегрований показник економічного ефекту за певний період часу;

– суспільний аспект пов'язаний із визначенням приросту ВВП, національного доходу, суспільної продуктивності праці за рахунок підвищення рівня кваліфікації працівників і шляхом порівняння їх з витратами. Для цього використовують опосередковані методи визначення ефективності навчання за допомогою застосування порівняльного аналізу, динаміки показників економічного зростання та показників розвитку персоналу в організаціях.

Після оцінювання ефективності програм розвитку персоналу його результати доводять до служби управління персоналом, керівників структурних підрозділів і самих працівників і використовують для подальшого планування розвитку персоналу організації, удосконалення програм розвитку та адаптування їх до цілей організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для підвищення конкурентоспроможності туристичних організацій посилену увагу треба приділити професійній ефективності персоналу та якості обслуговування, що вимагає додаткових вкладень і створення ефективної стратегії розвитку персоналу. В умовах ринкових змін ефективна стратегія розвитку персоналу має ґрунтуватись на логістично-маркетингових підходах, які містять комплекс взаємопов'язаних функціональних обов'язків управління персоналом. Для системної оцінки всіх напрямів розвитку персоналу необхідно насамперед вирішити питання калькулювання витрат і оцінювання ефективності інвестування в людський фактор. Ефективність вкладень в розвиток персоналу доцільно оцінювати, враховуючи фактор часу та соціально-економічні наслідки програм розвитку персоналу, використовуючи прямі й непрямі методи.

Запропоновані в статті підходи до оцінки ефективності інвестування в людський капітал матимуть продовження в майбутніх дослідженнях авторів, зокрема для розвитку моделі корисності оцінки ефекту та її адаптації до сфери туристичного бізнесу, а також для поглибленого опрацювання соціальної складової ефекту, яка в умовах сьогодення стає домінуючим фактором.

1. Крикавський Є.В. *Логістика. Основи теорії: Підручник* – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка” – “Інтелект-Захід”, 2004. – 416 с. 2. Балабанова Л.В. *Управління персоналом на основі маркетинга: Монографія.* / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева. – Донецьк: ДонГУЕТ, 2004 – 212 с. 3. Лысенко Ю.Г. и др. *Стратегическое управление персоналом* – Донецьк: ООО “Юго-Восток”, 2002. – 196с. 4. Савченко В.А. *Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник* – К.:КНЕУ, 2002 – 351с. 5. Сметанко О. *Удосконалення методики обліку витрат і калькулювання собівартості тур продукту (послуг) на підприємствах туризму // Бухгалтерський облік і аудит* – 2005. – № 7. – с. 39–45. 6. *Управління персоналом організації: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова* – М.: ИНФРА-М, 1998 – 512 с. 7. Чудновский А.Д., Жукова М.А. *Менеджмент туризма* – М.: Финансы и статистика, 2002 – 288с. 8. Robert H. Woods, Judy Z. King *Quality Leadership and Management in the Hospitality Industry* – EDUCATIONAL INSTITUTE, 1996