

ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ

FEATURES OF OPTIMIZING THE RESOURCE SUPPORT OF A MODERN SERVICE SECTOR ORGANIZATION

УДК 338:658

<https://doi.org/10.32843/bses.60-14>

Кір'ян О.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та менеджменту
Українська інженерно-педагогічна
академія

Гайворонська С.Ю.

здобувач
Українська інженерно-педагогічна
академія

Голуб О.І.

здобувач
Українська інженерно-педагогічна
академія

Kirian Olena

Ukrainian Engineering Pedagogics
Academy

Gaivoronska Svitlana

Ukrainian Engineering Pedagogics
Academy

Golub Olga

Ukrainian Engineering Pedagogics
Academy

У статті розглянуто питання змісту ресурсного забезпечення організації сфери послуг, розкрито його проблемні місця в теоретичних викладах. Приведено відмінності у значущості окремих груп ресурсів для оптимізації виробничої та невиробничої діяльності організації сфери послуг. Запропоновано власне визначення організаційних ресурсів як механізму реалізації та контролю результатів окремого процесу діяльності в організації. Оцінено забезпечення трудовими ресурсами виходячи з їх класифікації за рівнем кваліфікації. Для кожного з трьох розглянутих видів ресурсів запропоновано процес оптимізації використання. Для організаційного ресурсу – застосування узгодженості та наочності; для інформаційного – обмеження обсягів зайвої інформації у поєднанні з навчанням персоналу щодо роботи з інформацією; для трудових ресурсів – підбір персоналу в жорсткій відповідності кваліфікації робітника потребам роботи.

Ключові слова: ресурси, класифікація ресурсів організації, трудові ресурси, організаційні ресурси, інформаційні ресурси, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, оптимізація використання ресурсів.

В статье рассмотрены вопросы содержания ресурсного обеспечения организации сферы услуг, раскрыты его проблемные места в теоретических выкладках. Приведены различия в значимости отдельных групп ресурсов для оптимизации производственной и непроизводственной деятельности таких организаций. Предложено собственное определение организационных ресурсов как механизма реализации и контроля результатов отдельного процесса деятельности в организации. Оценено обеспечение трудовыми ресурсами исходя из их классификации по уровню квалификации. Для каждого из трех рассмотренных видов ресурсов предложен процесс оптимизации использования. Для организационного – применение согласованности и наглядности; для информационного – ограничение объемов информации в сочетании с обучением персонала работе с ней; для трудовых ресурсов – подбор персонала в строгом соответствии квалификации работника потребностям работы.

Ключевые слова: ресурсы, классификация ресурсов организации, трудовые ресурсы, организационные ресурсы, информационные ресурсы, внутренняя среда, внешняя среда, оптимизация использования ресурсов.

The article deals with the issues of resource provision of the organization of the service sector. The problem areas in modern theoretical studies of the content of resource provision of organizations are revealed. It is determined that different resource classifications are used in the theory. The differences in the importance of individual groups of resources for optimizing the activities of the service sector organization are presented. Since there are fewer developments of specialists in resource optimization in the literature for enterprises in the service sector that are not a production type of activity, we will consider them more broadly. For each of the three types of resources considered for it, a process for optimizing its use was proposed. The features of internal and external information resources were identified; possible problems in working with internal resources were revealed. As a solution, it was proposed to limit the amount of information in combination with training of personnel on working with information systems. The analysis of external information resources allowed us to note problems in the processing of information arrays and its reliability. The solution, in addition to training the staff, will be to train them to create multi-factor flexible computer models. The article analyzes the content of definitions of organizational resources and notes a large variation in the authors' attempts to explain their content. The authors propose their own definition of organizational resources as a mechanism for implementing and controlling the results of a separate process of activity in the organization. To optimize the organizational resource, it is proposed to apply the implementation of a system of coordination of actions of performers and departments with the implementation of periodic monitoring, visibility of performance indicators at each stage. For the workforce, an analysis of possible lines of conduct of the recruitment management was carried out and the selection of personnel in strict accordance with the level of qualification necessary for the performance of the work was proposed.

Key words: resources, classification of organization resources, human resources, organizational resources, information resources, internal environment, external environment, resource utilization optimization.

Постановка проблеми. Кожна організація в першу чергу має на меті отримання прибутку. Для цього вона частіше за все спрямовує зусилля в декількох напрямках: зменшити витрати, збільшити частку ринку (з намаганням залишити на ньому мінімальну кількість досить безпечних конкурентів), мінімізувати витрати та ін. На нашу думку, найбільш доцільним є напрям оптимізації використання всіх ресурсів, що дасть змогу одночасно і прибутки збільшувати, і витрати оптимізувати, і за рахунок кращих пропозицій завоювати більшу частку ринку (або ту, що є доцільною для обсягів діяльності організації). Однак сам процес оптимізації використання ресурсів фахівці досі розгля-

дають або досить узагальнено, надаючи переваги теоретичним аспектам цього процесу, або стосовно певної галузі діяльності, окремого підприємства, окремого виду ресурсу. Тому кожна організація змушена, спираючись на наукові розробки, досвід попередників та свій власний адаптувати наявні пропозиції до власних унікальних умов життєдіяльності та функціонування з урахуванням стану та динаміки змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Складність процесу полягає у тому, що кожен вид діяльності потребує забезпечення відмінними від інших ресурсами. Окрім того, навіть один вид діяльності в різних регіонах має відмінності в можливостях, умовах забезпечення,

тому й ресурсне забезпечення кожної окремої організації є унікальним, і процес його оптимізації, відповідно, також може (і повинен) суттєво відрізнятися. Особливо проблемним, на нашу думку, це питання стає для вітчизняних підприємств сфери послуг, оскільки в країні досі не сформована на достатньому рівні культура надання послуги, що, своєю чергою, формує вимоги щодо особливості забезпечення та умови використання ресурсів організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Ресурси організації з огляду на теоретичні та практичні аспекти питання досліджувало багато вчених: Л. Абалкін, А. Азріліян, П. Друкер, М. Іванов, О. Кролі, М. Кушнірович, П. Орлов, Д. Розенберг, В. Сіренко, С. Синк, А. Танака, Р. Фатхутдінов, Л. Хижняк, С. Янг та ін. Ще більше дослідників розглядали окремо кожен ресурс та шляхи оптимізації його використання. Однак досить рідко розглядалися ресурси організацій сфери обслуговування, що не застосовують виробничу діяльність. Окрім того, фахівці досить різноманітно визначають самі види ресурсів (їх зміст), що ускладнює за практичного використання процеси їх оптимізації.

Постановка завдання. Метою дослідження є адаптація досвіду науковців та фахівців-практиків з оптимізації використання ресурсів організації до застосування його на вітчизняних підприємствах сфери послуг з урахуванням необхідності подальшого посилення культури процесу надання послуги.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ресурси організації – це, якщо узагальнити визначення більшості науковців, актив підприємства в усіх його видах та проявах [1]. Для того щоб більш досконало можна було пропонувати шляхи оптимізації ресурсного забезпечення організації, необхідно визначитися з їх змістом. Ураховуючи значну кількість та розмаїття ресурсів, за основу їх складу в організації сфери послуг візьмемо узагальнення І. Вовк [2], що виділяє такі економічні ресурси організації: можливості менеджменту, енергетичні, технічні, технологічні, капітал, інформаційні, трудові, організаційні, фінансові, інвестиційні, матеріально-сировинні та ін.

Для сфери послуг важливо розуміти, виробничі чи сервісні послуги надає організація, бо це суттєво впливає на пріоритетність та підхід до оптимізації використання ресурсів.

У разі виробничого спрямування діяльності організації на одне з перших місць, ураховуючи специфіку діяльності саме в Україні, виходить виробнича група ресурсів: енергетичні, технічні, технологічні, матеріально-сировинні. Цей процес спирається на досить високу вартість енерговитрат виробничих процесів за рахунок значного енергоспоживання більшості вітчизняних виробництв або за рахунок високої вартості енергоефективного обладнання,

постійного зростання вартості сировини та матеріалів, полювання конкурентів на нові технології в усьому світі та зростання вартості доведення технології до можливого її практичного застосування з отриманням усіх сертифікатів щодо можливості використання у світовому просторі (інакше продукція або надання матеріальної послуги може бути використана лише на внутрішньому ринку з ризиком подальших обмежень на процес її виготовлення та реалізації). Такі самі види ресурсів є пріоритетними у разі надання організацією послуг із виконанням певних дій, що можуть бути прирівняні до виробничих (здійснення ремонту, надання послуг із ландшафтного дизайну, виготовлення одягу, харчування тощо).

У разі акценту діяльності на надання послуг без виробничого складника (інформаційно-організаційних, наприклад туристичних, інформаційних, освітніх, консультативних та ін.) на перше місце слід ставити, на нашу думку, оптимізацію таких ресурсів: інформаційних, трудових, організаційних та ін., бо саме вони формують прибуток сервісної організації сфери послуг.

У більшості досліджень розглядають першу групу організацій, приділяючи увагу кожній групі ресурсів, яку можна більш-менш свідомо аналізувати в тривалому періоді часу, аналізувати, виходячи з відносно чіткої динаміки змін їхніх витрат у часі, змінах обсягів виробництва тощо, тому ми зупинимось на менш популярних для висвітлення в практичних дослідженнях ресурсах організацій так званого сервісного, не виробничого обслуговування.

Інформаційні ресурси [3]. Це весь обсяг інформації, що курсує у системі управління організацією та задіяна в системі управління. До неї відносять усі матеріали, які курсують у системі управління та представлені на будь-яких носіях (паперових, електронних та ін.) та призначені для загального або вибіркового використання. Інформаційні ресурси зазвичай сформовані умовно із зовнішньої та внутрішньої інформації.

Внутрішньою вважають інформацію, що відображає стан організації, показники її діяльності, стан окремих ресурсів тощо. Джерелом цієї інформації є безпосередньо робітники організації. Наприклад, інформацію про обсяги наданих послуг у вартісному обсязі надають каса, бухгалтерія, маркетингово-розрахунковий відділ, а в кількісному обсязі – виконавці, економічний відділ, той самий маркетингово-розрахунковий відділ тощо. Більшість керівників організацій вважає, що внутрішня інформація завжди є повною, точною, своєчасною та доцільною.

Однак, зважаючи розвиток техніки та технологій, автоматизацію протікання значних масивів інформації та спрощений процес її дублювання, багато керівників та службовців формують зайві

форми документації, що повторюють наявну інформацію, але в іншій комплектації. Це формує зайві обсяги документообігу та збільшує витрати часу на її обробку, збільшує час на роботу комп'ютерної системи з причин її перевантаження, збільшує матеріальні витрати на перенесення електронної інформації на паперові документи для зберігання в архіві тощо. Другим негативним чинником дубляжу стає можливість використовувати в подальших звітах як аналізовані дані різні за часом характеристики певних показників із причин різного часу формування базових документів, особливо коли показники змінюються досить швидко та часто. Це може призводити до появи суттєвих помилок у розрахунках окремих показників. Ще одним джерелом помилок у масивах внутрішньої інформації може бути банальна помилка персоналу під час формулювання тексту, перенесення цифр тощо. Наприклад, помилка в одну цифру може залишити людину майже без заробітної платні, якщо ця цифра «зникла» в документах під час розрахунків заробітної платні, призведе до арешту вантажу під час перевірки його перевезення, якщо виникне помилка в супровідних документах.

Для забезпечення оптимізації формування та використання ресурсу «внутрішня інформація» важливо визначитися з оптимальним переліком та змістом кожного інформаційного носія, кожного документу і попереджати спроби окремих працівників із причин лінощів вимагати від інших додаткових форм, поєднань показників тощо. Це дасть змогу оптимізувати обсяги документообігу, зменшить час на обробку інформації, прискорить роботу електронних систем організації за рахунок вилучення її зайвих завантажень. Скорочення документообігу автоматично скоротить кількість помилок, тим самим поліпшить якість інформаційних потоків. Навчання персоналу щодо всіх можливостей наявних в організації інформаційних систем дасть змогу суттєво прискорити обробку інформації за рахунок її автоматичного переміщення в різні форми та документи, оптимізації процесів систематизації та вибірки, автоматизації більшості розрахунків тощо.

Зовнішньою вважають інформацію, що відображає стан або характеризує елементи зовнішнього середовища організації, у тому числі характеризує (аналізує) конкурентів, партнерів, постачальників, клієнтів, ринок (збуту, сировини, робочої сили), законодавчу базу тощо. Вона може надходити від зовнішніх джерел (законодавчі акти, дані статуправління та ін.) або формуватися працівниками самої організації (аналітична інформація щодо ринків збуту) або фаховими зовнішніми організаціями (аналітична інформація про ринок праці, надана службою зайнятості). Існує стереотип, що зовнішня інформація є зазвичай не досить достовірною, бо не може бути достатньо точною та повною.

На нашу думку, якість зовнішньої інформації суттєво залежить від її джерела та того, хто її обробляє, формує аналітичні дані, розраховує прогнозні показники динамічних змін елементів зовнішнього середовища, тому під час використання даних із зовнішніх аналітичних джерел необхідно відбирати ті, що мають високу репутацію. Для оптимізації внутрішніх аналітичних процесів, окрім навчання працівників, аналогічного тому, що запропоновано для обробки внутрішньої інформації, важливо навчити їх формувати кластери інформації, створювати та використовувати динамічні багатофакторні моделі. Це, на нашу думку, допоможе суттєво підвищити якість зовнішньої інформації та її користь як ресурсу для діяльності організації.

Організаційні ресурси. Їх визначення наразі не має єдиного трактування науковців. Одні під організаційними ресурсами розуміють людські ресурси, інші – лише управлінські рішення або розподіл і контроль виконання завдань та ін. На нашу думку, найбільш оптимальним для нашого дослідження є таке: «Організаційний ресурс – це сукупність джерел, засобів (факторів) та дій щодо забезпечення впорядкованості, узгодженості, взаємодії на різних рівнях управління процесу (інноваційного розвитку економіки)» [4, с. 29].

Уважаємо за можливе трактувати організаційний ресурс як механізм реалізації та контролю результатів окремого процесу діяльності в організації. Виходячи із цього, він може містити як управлінські рішення, так і умовний технологічний процес виконання того чи іншого завдання із сільовим графіком процесу та контрольними точками в часі, якщо процес займає декілька днів та/або виконується поелементно декількома виконавцями або службами. Цей ресурс може характеризуватися точністю та чіткістю змісту, зрозумілістю для виконавця, налагодженим механізмом контролю та повнотою забезпечення виконавців усіма іншими видами ресурсів. Тобто у цьому ресурсі головне, на нашу думку, – узгодити взаємодію всіх інших ресурсів, що суттєво залежить від якості системи управління й особистості безпосередньо керівника організації та керівника процесу.

Оптимізації використання даного ресурсу можливо досягти за рахунок підвищення якості системи управління, професіоналізму керівного складу організації. Окрім того, важливими є оптимізація управлінських технологічних процесів, їх упорядкованість та узгодженість, у тому числі з виконавцями всіх елементів кожного процесу (з урахуванням термінів та часу виконання інших процесів та завдань). Повинні бути наочні матеріали, які б дали змогу виконавцям без відволікання керівника самостійно здійснювати оцінку дотримання термінів, якості виконання робіт.

Трудові ресурси. Їх розрізняють за категоріями, професіями, функціями, підрозділами та іншою

класифікацією. Структура організацій сфери послуг, що займаються невиробничою діяльністю, може складатися як із декількох осіб, так і з декількох тисяч осіб – залежно від специфіки діяльності, розгалуженості, кількості філій тощо. Але, на нашу думку, суттєву роль у сучасних умовах господарювання відіграє саме кваліфікація – рівень професійної освіти, сукупність спеціальних знань, практичних навиків і вмінь працівника, що визначають ступінь його підготовленості виконувати роботи (трудова функція) певної складності, точності, значимості й відповідальності [5]. Як ресурс організації кадри можна розглядати за рівнем кваліфікації:

- некваліфіковані – не мають жодної підготовки та мають слабе уявлення про очікувану діяльність; наймаються на найпростіші роботи, що не потребують спеціальних знань, навичок, дозволів на роботу; їх можна навчити виконувати задані функції протягом робочої зміни;

- малокваліфіковані – отримали первинну підготовку (до місяця), знають основні правила та прийоми праці, але не мають досвіду роботи та навичок вирішення нестандартних питань; можуть працювати без постійного контролю, але потребують наставництва у разі виникнення не стандартних ситуацій, завдань;

- кваліфіковані – мають прийнятний стаж роботи за фахом 2,5–3 роки (який зазвичай укладають роботодавці у змісті вимог на заповнення вакантної посади), не потребують зайвого контролю та уваги, однак інколи необхідна консультація керівника або висококваліфікованого фахівця;

- висококваліфіковані – мають значний практичний досвід роботи за фахом, стаж більше трьох років, здійснюють постійну перепідготовку, навчання, підвищення кваліфікації, здатні до саморозвитку у функціональних питаннях діяльності; інколи можуть консультувати керівника.

Значною помилкою деяких організацій є діагностично протилежний підхід до формування кадрового ресурсу. Одні намагаються мінімізувати витрати на персонал, тому залучають максимальну кількість некваліфікованих або малокваліфікованих робітників на мінімально можливу у цьому секторі оплату праці з максимальним навантаженням робітника. Це призводить до виконання робіт у більш тривалий проміжок часу, не якісно, що впливає на імідж компанії, на вартість її послуг на ринку; призводить до високої плинності кадрів та «втечі» висококваліфікованих працівників на інші підприємства. У робітників не виникає бажання, стимулу розвиватися, підвищувати кваліфікацію. Це призупиняє розвиток усього колективу і згодом призводить до втрат організацією частки своїх споживачів (інколи призводить до банкрутства).

Протилежним, але також, на нашу думку, нераціональним, є підхід, коли організація намагається на будь-яку роботу залучити висококваліфікованого працівника. Це призводить до зменшення бажання працювати (бо виконувати прості, «не його» функції робітнику образливо, не цікаво), тому він або знаходить іншу роботу, або поступово деградує. У такому колективі можуть виникати конфлікти як між працівниками, так і з керівництвом: інколи робітники краще розуміють шлях раціонального виконання функцій. Це ще зменшує бажання працювати якісно та сумлінно.

Оптимальним, на нашу думку, стає чіткий підбір робітників відповідно до сформульованих вимог до кваліфікації на окремо визначене робоче місце (на посаду). Можливо (за умов наявності фахівця та часу на виконання цих робіт), доцільно робити професіограму та психограму і заздалегідь доводити до кандидатів вимоги на певну посаду. Це, з одного боку, дасть змогу потенційному працівнику розвинути та продемонструвати потрібні організаційні характеристики без акценту на багатьох інших, що носять другорядне значення; з іншого – спростить здійснення ґрунтовної оцінки як кандидатів на посаду, так і робітників у процесі виконання робіт. Відповідність працівника за рівнем кваліфікації потребам функцій робочого місця оптимізує витрати організації на оплату праці, забезпечить наявність підготовленого виконавця, який розуміється та може забезпечити певний рівень якості, терміни реалізації роботи, задоволений рівнем оплати праці та може здійснювати подальший розвиток і підвищення кваліфікації (самостійно або за рахунок організації в разі потенційної потреби формування кадрового резерву на заміщення посад висококваліфікованих робітників). У цьому разі трудові ресурси використовуватимуться оптимально, раціонально, із забезпеченням їх досить довгого закріплення на робочому місці і в даній організації. Це, відповідно, скорочує витрати на підготовку нових працівників, підвищує надійність термінів та якості виконання замовлень та поліпшує імідж організації.

Застосування всіх пропозицій щодо оптимізації використання ресурсів дасть змогу суттєво оптимізувати результативність роботи будь-якої організації сфери послуг.

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено розмаїття думок щодо визначення переліку ресурсів організації, визначень кожного з видів ресурсів. Підкреслено відмінності в пріоритетах окремих видів ресурсів для забезпечення ефективної діяльності організацій сфери послуг виробничого та невиробничого напрямів діяльності. Знайшло підтвердження протиріччя між теоретичними викладками науковців щодо достовірності інформаційних ресурсів та можли-

вими практичними проблемами недостовірності внутрішніх інформаційних ресурсів. Запропоновано особисте визначення організаційних ресурсів. Сформовано пропозиції щодо оптимізації використання інформаційних, організаційних та трудових ресурсів в організації сфери послуг. Дані дослідження можуть слугувати базою для подальшого визначення взаємовпливу чинників середовища на процеси оптимізації використання ресурсів організації з метою отримання синергичного ефекту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гладир Т.С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3044> (дата звернення: 30.12.2020).
2. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1(4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf> (дата звернення: 30.12.2020).
3. Урікова О.М. Структура і система функціонування інформаційних ресурсів корпоративних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 735. С. 229–235.
4. Яненкова І.Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія. Миколаїв : ЧДУ імені Петра Могили, 2012. С. 19–50.
5. Петрович І.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка і фінанси підприємства : підручник. Львів : Магнолія – 2006, 2014. 406 с.

REFERENCES:

1. Gladir T. S. (2014) Resursi pidpriemstva: teoretichni aspekti [Enterprise resources: theoretical aspects]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3044> (accessed 30 December 2020).
2. Vovk I. (2011) Klasifikatsiya resursiv pidpriemstva. Suchasni pidkhodi [Classification of enterprise resources. Modern approaches]. *Sotsial'no-ekonomichni problemi i derzhava*, vol. 1 (4). Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf> (accessed 30 December 2020).
3. Urikova O.M. (2012) Struktura i sistema funktsionuvannya informatsiynikh resursiv korporativnykh pidpriemstv [Structure and system of functioning of information resources of corporate enterprises]. *Visnik Nacional'nogo universitetu «L'vivs'ka politekhnikha»*, no. 735, pp. 229–235.
4. Yanenkova I.G. (2012) Organizatsiino-upravlins'ki resursi innovatsiynogo rozvitku ekonomiki: metodologiya ta praktika: monografiya [Organizational and managerial resources of innovative economic development: methodology and practice: monograph]. Vid-vo CHDU imeni Petra Mogili, Mikolaiv, pp. 19–50.
5. Petrovich I.M., Prokopishin-Rashkevich L.M. (2014) Ekonomika ta finansy pidpriemstva: pidruchnik [Economics and finance of the enterprise: textbook]. Vidavnytstvo «Magnoliya 2006». L'viv, 406 p.