статистика, 2001. – 231 с.
7. Назаров О. Как «раскрутить» ресторан / О. Назаров. – М. : Изд. дом «Ресторанные ведомости», 2003. – 176 с.
8. Денисов Д. И. Фаст-фуд. Рестораны быстрого обслуживания / Д. И. Денисов. – М. : ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2003. – 236 с.
9. Иценков О. О. Маркетинг в массовом питании потребительской кооперации / О. О. Иценков, В. В. Салий. – Новосибирск : [б. и.], 1997. – 132 с.
10. Кристофер Эгертон-Томас. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном : [пер. с англ.] / Эгертон-Томас Кристофер. – М. : РосКонсульт, 2001. – 272 с.
11. Кутковская И. Класс ресторана: государственные нормы или общественное мнение? / И. Кутковская, С. Окуличева // Империя вкуса. – 2004. – № 5 (49). – С. 9–21.
12. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / Г. А. Папирян. – М. : Экономика, 2000. – 112 с.
13. Шок Патти Д. Маркетинг в ресторанном бизнесе / Шок Патти Д., Дж. Боуэн. – М. : Ресторанные ведомости, 2005. – 234 с.
14. Социально-экономическое положение АР Крым за январь – июнь 2010 года [Электронный ресурс] / Главное управление статистики Автономной Республики Крым. – Режим доступа : http://www.gorodyalta.com/business-ekonomika-v-yalte-i-krymu/164-statistika-krym-janvar-iun-2010.html. – Название с экрана.
15. Насонова О. Тенденции развития ресторанного бизнеса на Украине: «Дешево и сердито» [Электронный ресурс] / О. Насонова, Л. Даниленко. – Режим доступа : http://tourlib.net/statti_tourism/rest_bisn.htm. – Название с экрана.
16. Законова А. Кошерный ликбез [Электронный ресурс] / А. Законова. – Режим доступа : http://weekly.ua/style/apetit/2011/10/07/121147.html. – Название с экрана.

УДК 005.95:334.735(477)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

Л. М. Шимановська-Діанич, кандидат технічних наук

Кооперативний рух в Україні має 150-літню історію. Його теоретичні засади та практичні рекомендації розроблені в працях таких видатних учених минулого, як Р. Оуен, А. де Сен-Сімон, Ш. Фур'є, В. Кінг, Ш. Жід, М. Баллін, М. Кондратьєв, Дж. Рассел, Д. Чаянов. Значний внесок у становлення та розвиток кооперації в Україні зробили українські вчені, передусім М. Туган-Барановський, М. Левитський, С. Бородаєвський, Б. Мартос. У сучасний період теоретичні та практичні аспекти вирішення проблем управління розвитком кооперативного господарства представлені працями видатних вітчизняних і зарубіжних учених, теоретиків і практиків кооперативного руху: І. Вахітова, А. Крашенінікова, І. Лукінова, О. Фрідмана, М. Алімана, Я. Антонюка, В. Апопія, С. Бабенко, П. Балабана, М. Балабана, М. Байдакова, О. Березіна, Л. Березіної, А. Бернвальда, Г. Бланка, В. Блістера, П. Вахріна, М. Виноградського, Є. Воронової, Ю. Гавриленко, В. Галюк, С. Гелея, В. Гейця, Я. Гончарука, В. Гончаренко, А. Гребньова, Н. Голошубової, В. Жигалова, М. Івлієва, Т. Костишиної, В. Куценко, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Г. Макарової, І. Маркіної, В. Марцина, М. Овчарука, А. Панкратова, А. Пантелеймоненко, П. Саблука, В. Семчик, Г. Скляра, Н. Ушакової, Ф. Хміля, А. Чухно, Ю. Шемшученко та ін.

Аналіз наукових здобутків вищезазначених науковців дозволяє стверджувати, що українська споживча кооперація є демократичною інституцією, з глибоко вкоріненими національними традиціями і, до того ж, аполітичною, тобто такою, що орієнтується на задоволення потреб простих людей, тому система споживчої кооперації є основою демократичних процесів в Україні.

Тенденції та проблеми розвитку споживчої кооперації України зумовлюють необхідність поглиблених досліджень і розроблення концепції подальшого вдосконалення системи управління нею, яка була б адаптованою до сучасних умов розвитку українського суспільства. Під час розроблення такої концепції слід враховувати, що споживча кооперація – соціально-економічна система, яка одночасно має характер і громадсько-масової, і господарської організації. Саме тому для подальшого її розвитку необхідним є пошук конкретних і реальних заходів з органічного поєднання форм, структур, принципів і методів управління в єдиній цілісній системі господарства.

За цих умов управління повинно забезпечувати не тільки завдання виживання споживчої кооперації в конкуренції з приватними підприємницькими структурами, але й завдання, щодо її внутрішнього розвитку, і в першу чергу за рахунок розвитку персоналу організацій. А це, у свою чергу, має спрямовувати управління не тільки на створення конкурентних переваг кооперації в цінах, витратах, якості товарів, асортименті перед іншими господарюючими суб'єктами, які діють на ринку [1, с. 33], але і на формування конкурентоспроможної системи управління персоналом в цілому та його розвитком зокрема.

Саме це підтвердило актуальність і доцільність вибору теми дослідження, виходячи з чого, метою та завданнями статті є: формулювання концептуальних засад удосконалення системи управління розвитком персоналу організацій споживчої кооперації України та визначення основних напрямів їх реалізації та підходів до розробки конкретних заходів.

Враховуючи вищеозначену мету та завдань, вирішення питань подальшого вдосконалення системи управління персоналом організацій споживчої кооперації і в першу чергу у питаннях управління його розвитком повинно, на нашу думку, ґрунтуватися на таких концептуальних засадах [2–4]:

1. Споживча кооперація розглядає своїх співробітників як найвищу цінність, без якої неможливо функціонування будь-якої її організації або підприємства. Вкладення коштів у персонал вважається довготерміновими інвестиціями, необхідними для повної реалізації здібностей і креативного потенціалу працюючих. Визнається, що інвестиції в персонал дають більшу віддачу, ніж у будь-які інші ресурси.

2. Споживча кооперація розглядає своїх працівників як активи і ставиться до них як до джерела доходів, а не до статті витрат.

3. Потреби організацій споживчої кооперації та їх працівників не мають антагоністичного характеру і можуть бути задоволені одночасно. Організації прагнуть до успішного виконання своїх бізнес-планів, щоб залишатися конкурентоспроможними і не відставати від вимог ринку, а працівники теж зацікавлені у їх процвітанні, що забезпечує їм адекватну винагороду, можливість професійного й особистісного розвитку, цікаву роботу, яка приносить задоволення.

4. Стратегія управління розвитком персоналу організацій споживчої кооперації стає невід'ємною частиною стратегії управління персоналом і загальної системи стратегічного планування – через формулювання місії, цілей, стратегії і цінностей, розвиток корпоративної культури. Успіх виконання стратегічних планів і конкурентоспроможність організацій споживчої кооперації залежить від того, яку роль вони відводять своїм працівникам.

5. Розвиток персоналу організацій споживчої кооперації набуває стратегічного значення. Знання і досвід окремих працівників трансформуються в знання організацій, нарощуючи їх інтелектуальний капітал. Це найбільш цінний, конкурентний і мобільний вид капіталу, яким володіють організації споживчої кооперації, і його збільшення неможливе без участі працівників.

6. Організації споживчої кооперації прагнуть створити середовище, яке сприяє твор-

чості, інноваціям, постійному розвитку, удосконаленню навичок і вмінь кожного працівника для безперервного вдосконалення продуктів і послуг організацій.

7. Мотивація персоналу, заснована виключно на матеріальних чинниках, втрачає свою актуальність. У системах мотивації, які формують організації споживчої кооперації, нарівні з матеріальними чинниками все більшого значення набувають нематеріальні – через визнання, можливість розвитку і самореалізацію.

8. Управління персоналом і його розвитком перетворюється на наскрізну функцію менеджменту всіх рівнів – від вищого керівництва до лінійних менеджерів, і відображається в такому:

• загалом підвищується роль кадрових служб і її фахівців у системі управління організацій споживчої кооперації;

• відбуваються зміни у пріоритетах роботи кадрових служб за рахунок зростання ролі таких напрямів, як розвиток, відбір, оцінка, мотивація і винагорода персоналу, одночасно переглядається ставлення до деяких традиційних сфер управління персоналом, зокрема формування трудового резерву і планування кар'єри, на зміну яким приходить управління талантами та креативний розвиток персоналу;

• кадрові служби беруть активну участь у формуванні позитивного іміджу організацій споживчої кооперації, як їх вагомої конкурентної переваги, об'єднуючи свої зусилля з іншими фахівцями та пайовиками; у підтримці лояльності працівників до їх організацій і до системи споживчої кооперації в цілому; у формуванні ефективних систем внутрішньої комунікації;

• значно підвищується статус керівників і фахівців кадрових служб, вони входять у вищі ешелони управління організаціями споживчої кооперації;

• відбувається розширення повноважень і обов'язків працівників кадрових служб, ускладнюються завдання, які перед ними ставляться, і ті практичні інструменти управління, які вони використовують, особливо, що стосується питань розвитку персоналу організацій споживчої кооперації;

• зростають вимоги до рівня професійної підготовки фахівців з персоналу, а саме: вони виступають посередниками між організацією і працівниками, врівноважуючи інтереси і потреби кожної сторони; вони відіграють роль провідника змін, допомагаючи працівникам адаптуватися до них, активно їх використовувати і перетворювати у творчу, позитивну силу, корисну як для організації, так і для самого працівника; у своїй роботі орієнтуються не тільки на потреби організації, а й на потреби окремих працівників, котрі перетворюються на їхніх внутрішніх клієнтів;

• робота фахівців з персоналу набуває системного характеру, тобто він оцінює свої дії у контексті стратегічних планів організації, розуміє їх взаємозв'язок ыз діяльністю організацій і в цілому, сприймає працівників, процес управління і навколишнє середовище як частину єдиного цілого.

На нашу думку, цілі розвитку персоналу організацій споживчої кооперації можуть бути сформульовані таким чином:

• залучення персоналу до системи змін, які відбуваються на підприємствах і в організаціях, підвищення рівня його сприйняття та відкритості до змін, рівня його компетентності та зацікавленості у впровадженні змін;

• створення в організації інноваційного клімату;

• посилення мотивації діяльності персоналу, адже беручи участь у програмах з розвитку, співробітники отримують чіткі орієнтири у своїй діяльності, працюють у межах поставлених завдань, що дає їм упевненість у своїх силах ы стимул до праці. Сам по собі процес розвитку персоналу вже є сильним мотивом і дає йому можливість усвідомити свою корисність в компанії;

• посилення рівня прихильності персоналу до організації, адже співробітники які залучені до програм розвитку персоналу, проявляють більшу лояльність ы прихильність;

• підвищення якості виконання персоналом своїх посадових обов'язків, адже в процесі розвитку співробітники підвищують свою кваліфікацію, яку потім використовують на своїх робочих місцях;

• забезпечення організації переваг перед конкурентами, адже розвинений персонал, по-перше, сам по собі вже є капіталом організації, а по-друге, з високо кваліфікованим персоналом організація підвищує свої переваги в конкурентній боротьбі;

• посилення командного духу і потенціалу команди, адже участь співробітників в програмах розвитку персоналу розвиває навички командної роботи і згуртовує їх навколо нових завдань.

Забезпечити реалізацію вищеозначених положень та досягти поставлених цілей, на нашу думку, можливо за рахунок таких заходів:

• розробка загальної концепції, персонал-стратегії та кадрової політики споживчої кооперації, які б ґрунтувались на розвиваючо-орієнтовному підході до управління персоналом, тобто в основу повинна бути покладена ідея постійного розвитку персоналу, і які б відповідали загальній стратегії розвитку споживчої кооперації України;

• удосконалення управління персоналом, у першу чергу за умов формування інтегрованої системи управління персоналом на основі трансформації її основних складових елементів, організаційної структури кадрової служби та її функціонального наповнення;

• удосконалення складової загальної інтегрованої системи управління персоналом – підсистеми управління розвитком персоналу за рахунок уточнення змісту її підсистем; формування та впровадження нових напрямів і методів розвитку персоналу, а саме: управління креативною активністю персоналу, управлінське консультування та удосконалення існуючих – управління кар'єрою, наставництво, тренінги; впровадження проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком персоналу як основи для удосконалення його професійно-особистісного розвитку; створення Центру інноваційного розвитку персоналу підприємств та організацій споживчої кооперації України;

• удосконалення системи оцінки персоналу споживчої кооперації України за рахунок упровадження сучасних методів (створення власного «Центру оцінки персоналу», або використання методики оцінки персоналу за типом «Центр оцінки»);

• здійснення постійного моніторингу стану персоналу за рахунок упровадження аудиту персоналу;

• формування та впровадження системи управління знаннями, як інтегруючої основи для розвитку та самоорганізації усіх структурних елементів і підсистем загальної системи управління споживчої кооперації України в єдиному стратегічному напрямі;

• розвиток освітньої діяльності в системі споживчої кооперації України за рахунок підвищення якості освіти та конкурентоздатності освітніх організацій, упровадження сучасних стандартів освітньої діяльності, широке застосування міжнародного досвіду, забезпечення єдності методик ы методології освітньої діяльності; посилення взаємодії університетів, академій, інститутів, коледжів і технікумів з організаціями споживчої кооперації, зближення навчання і практики діяльності, підвищення якості освіти, у тому числі на основі розвитку практичних навичок молоді; створення кооперативних освітніх кластерів; підвищення кваліфікації викладачів; формування і реалізація замовлень організацій споживчої кооперації на цільову підготовку фахівців; виконання наукових досліджень, розробок на замовлення організацій споживчої кооперації на конкурсній основі;

• наукове забезпечення діяльності споживчої кооперації за рахунок активізації використання наукових розробок у практиці діяльності споживчої кооперації; форсування на конкурсній основі замовлень на наукові розробки як в організаціях споживчої кооперації, так і в сторонніх організаціях; налагодження взаємодії з науковими організаціями України.

Отже, підсумовуючи, доцільно зазначити, що розробка конкретних заходів потребує розв'язання таких завдань: удосконалити класифікацію персоналу, яка має стати основою для визначення цілей його подальшого розвитку; з'ясувати основні завдання які мають бути вирішені за допомогою розвитку персоналу та управління ним, що у свою чергу, має стати основою для формування системи управління розвитком персоналу організацій споживчої

кооперації; з'ясувати системне місце управління розвитком персоналу в загальній системі управління персоналом організацій споживчої кооперації; визначити перелік і зміст функцій з управління розвитком персоналу в загальному переліку функцій з управління персоналом, що має стати основою для формування системи управління розвитком персоналу організацій споживчої кооперації, визначення її складових, з'ясування взаємозв'язку між ними і побудови відповідного процесу та вибору методів управління його розвитком; спроектувати конфігурацію організаційної структури управління розвитком персоналу. Саме це і буде предметом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ваніловський М. Українська кооперація: вимоги сьогодення і перспективи // Вісті. Діловий випуск. – 2006. – 1 груд. – С. 33.
2. Шимановська-Діанич Л. М. Сучасні тенденції в управлінні персоналом підприємств та організацій споживчої кооперації України / Л. М. Шимановська-Діанич // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., (15–16 трав. 2009 р.). – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – С. 237–239.
3. Шимановська-Діанич Л. М. Розвиток персоналу як складова загального розвитку споживчої кооперації / Л. М. Шимановська-Діанич // Вісті Центральної спілки споживчих товариств України. Діловий випуск. – 2009. – № 17 (882). – С. 7–8.
4. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до управління розвитком людських ресурсів споживчої кооперації України / Л. М. Шимановська-Діанич // Розвиток продуктивних сил України: від В. І. Вернадського до сьогодення : матеріали ювілейної міжнар. наук. конф. (Київ, 20 берез. 2009 р.). – К., 2009. – С. 228–231.

УДК 005.95

РУЙНАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКА: ДІАГНОСТИКА ТА СПОСОБИ ЗАПОБІГАННЯ

Д. П. Мельничук, кандидат економічних наук; Л. І. Коровчук

Попри велику кількість наукових рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізму формування та використання людського капіталу, вітчизняна практика управління цим соціально-економічним феноменом і надалі залишається вкрай затратною та малоефективною. Досить часто це спричиняється браком фахових знань і практичного досвіду у сфері управління людським фактором виробництва. Проте іноді відповідні причини варто шукати у принципово іншій площині – там, де переобтяжений невизначеністю та надмірною відповідальністю управлінець втрачає останні крихти дорогоцінного психологічного ресурсу; там, де, рухаючись від організованості до хаосу, структура людського капіталу опиняється під впливом осіб, які через певні обставини потрапили у пастку деперсоналізації, емоційного спустошення і мотиваційного вакууму, що є безжальним та красномовним свідченням їх професійного вигорання. Сповідуючи потуральницький стиль управління, такі менеджери залишають напризволяще надскладні внутрішньоорганізаційні процеси, і передусім ті, що пов'язані з потребою особистісного волевиявлення. В результаті цього