Electronic scientific edition "Efektyvna ekonomika" included in the list of research and professional publications of Ukraine on economics

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ДКС Центр Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

№ 12, 2017

Л. В. Бондарчук,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету, м. Вінниця
А. Г. Балдинюк,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

L. V. Bondarchuk,
PhD., Associate Professor of Department of Management and Administration,
Vinnytsia Trade and Economy Institute of Kyiv National Trade and Economy University, Vinnytsia
A. G. Baldinyuk,
PhD., Associate Professor of Department of Management and Administration,
Vinnytsia Trade and Economy Institute of Kyiv National Trade and Economy University, Vinnytsia

SPECIALIST SYSTEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT BY PERSONNEL

У статті розглянуто та охарактеризовано сучасні підходи до системного стратегічного управління персоналом. Досліджено динамічний станукраїнських підприємств, що мають проблеми в сфері системного управління кадровим потенціалом, та процедури формування кадрової політики стратегічного розвитку персоналу. Розглянуто ряд дієвих методів і підходів, які можуть бути корисними при діагностиці системного стратегічного управління персоналом, в межах українського підприємства. Обґрунтовано виокремлення стратегій як об'єкт управління, що розглядаються, як «змістовні» характеристики персоналу відносно оптимізації кадрового потенціалу, стратегії розвитку трудових ресурсів. Визначено, що побудова та реалізація гнучкого механізму стратегічного управління персоналом дозволяє більш ефективно використовувати людський потенціал у рамках загальної стратегії розвитку підприємства.

In this article modern approaches to the systemic strategic management of personnel. Are considered and characterized. Dynamic situation of ukrainian enterprises, which have problems in the sphere of system management of personnel, and procedure of formulating the personnel policy of strategic development of the staff are examined The number of different efficient methods and approaches, which can be useful in diagnosis of systemic strategic management of personnel, in the borders of the Ukrainian enterprises are considered. The division of the strategies as the object of the management which are being considered as "pithy" characteristics to the personnel relatively to the optimization of personnel potential, the strategy of developing the working resources, have been grounded. It is defined that building and realization of flexible mechanism of strategical management of personnel allows to use human resourses more efficiently in the frame of general development of enterprise strategy.

Ключові слова: *стратегія, персонал, трудовий потенціал, конкурентоспроможність персоналу, системне управління, стратегічний розвиток.*

Keywords: *strategy, personnel, labor potential, competitiveness of personnel, system management, strategic development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасна зміна ринкової економіки ставить ряд принципових завдань, найважливішою з яких є: максимально ефективне використання кадрового потенціалу. Для того щоб цього досягти необхідно стратегічне управління персоналом організації, яке тісно взаємопов'язано зі стратегічним управлінням всією організацією.

Розуміння стратегічного управління персоналом організації неможливо без визначення терміну стратегічне управління організацією взагалі. Більше того, стратегічне управління організацією є вихідною передумовою для стратегічного управління її персоналом.

За особливостями сучасного бачення стратегічне управління персоналом - це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням що відбуваються і майбутніх змін в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов’язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Усе більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільшого розроблення проблема стратегічного управління персоналом набула у працях таких вчених як: І.Ансоф, А.Дж.Стрикленд, А.А.Томпсон, Л.Дж.Коен, Р.Претто, Дж.Робертсон, Н.Ратічері, В.К.Рахуа, М.Ріттер, Ч.Тіллі, Ш.Арстайн, Л.Бйорланд та ін.

Українськими та зарубіжними вченими було зроблено суттєвий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління, але наразі особливої актуальності набуває систематизація теоретико - практичних підходів у дослідженні основних проблем, що гальмують стратегічне управління персоналом виробничо-торговельних структур України та визначення пріоритетних напрямів розвитку, на які першочергово має звернути свою увагу менеджмент для забезпечення конкурентоспроможності виробничих потужностей України.

Науковець О. Грищенко обґрунтовує необхідність стратегічного управління інвестиційною діяльністю сучасних підприємств, водночас серед одинадцяти складових комплексної системи стратегій управління відсутня така важлива, на наш погляд, складова, як кадрова стратегія [2].

У монографії «Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємств» Т. Білорус пропонує методичні рекомендації щодо формування концепції управління кадровим потенціалом, але види кадрових стратегій та їх залежність від загальної стратегії розвитку автором недостатньо обґрунтовані [1].

Постановка завдання. Основною метою статті є процес дослідження особливостей та напрямів покращення системи стратегічного управління персоналом на підприємствах України.Забезпечити скоординоване і адекватне співвідношення стану зовнішнього і внутрішнього середовища, формування трудового потенціалу організації в розрахунку на майбутній тривалий період.

Основний матеріал дослідження. Підходи до управління персоналом підприємства впливатимуть на функціонування підсистеми управління розвитком персоналу. За останньою у загальному випадку закріплюється проведення навчання, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, адаптація співробітників, сприяння реалізації ділової кар‘єри, здійснення оцінки кандидатів на вакантні посади, службово-професійне просування, професійна орієнтація і ротація, періодична оцінка кадрів, виявлення браку умінь/навичок тощо.

Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистісних якостей, інноваційного і мотиваційного потенціалу працівників.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

- забезпечення організації необхідним трудовим потенціал відповідно до її стратегії;
- формування внутрішнього середовища організації таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створюють умови і стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу і самого стратегічного управління;
- виходячи з установок стратегічного управління і формованих їм кінцевих продуктів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі управління персоналом.

Методи стратегічного управління дозволяють розвивати і підтримувати гнучкість оргструктур.

Існує можливість вирішення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом. Одна з основ стратегічного управління - розмежування повноважень і завдань як з точки зору їх відповідності стратегії, так і ієрархічного рівня їх виконання. Застосування принципів стратегічного управління в управлінні

персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах управління персоналом і делегування частини оперативно-тактичних повноважень у ведення функціональних і виробничих підрозділів організації.

В системі сучасних досліджень, оскільки кінцевим результатом стратегічного управління в цілому є посилення трудового потенціалу (який включає виробничу, інноваційну, ресурсну, людську складові) для досягнення цілей організації в майбутньому, важливе місце в процесі стратегічного управління відводиться персоналу і, зокрема, підвищення рівня його компетентності. Компетентність та сучасна система формування компетенцій персоналу організації являє собою сукупність особистісних характеристик, знань, навичок, досвіду, володіння способами і прийомами роботи, які є достатніми для ефективного виконання посадових обов'язків[6].

Актуальне трактування особливостей компетентності слід відрізняти від компетенцій, що є характеристикою посади і представляє собою сукупність повноважень (прав і обов'язків), якими володіє або повинен володіти певний орган і посадові особи відповідно до законів, нормативних документів, статутів, положень. В умовах стратегічного управління істотно зростає роль служби управління персоналом в постійному нарощуванні компетентності співробітників.

Однак технології стратегічного управління персоналом поки ще недостатньо розроблені, що є однією з причин виникнення проблем у системі управління персоналом.

До таких проблем відносяться:

- поява дефіцитних видів професій і складності з найманням необхідних працівників;
- зростання цін на послуги освітніх і консультаційних установ;
- перехід на сучасні види діяльності, досить швидка зміна технологій виробництва і послуг, необхідність звільнення з цих причин частини персоналу;
- відсутність фінансових ресурсів і різке скорочення чисельності персоналу в кризових умовах;
- проблеми довгострокового планування чисельності та структури працівників у зв'язку з невизначеністю при формуванні «портфеля» замовлень.

Ситуація, що склалася в цій сфері управлінської діяльності, може бути охарактеризована як інтуїтивний пошук вдалих рішень щодо усунення проблем. Аналіз ряду великих вітчизняних підприємств дозволив сформулювати їх проблеми в галузі управління персоналом на етапі ринкових реформ і можливості їх вирішення при формуванні систем стратегічного управління персоналом.

Людським ресурсам організацій, на відміну від інших видів ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних), притаманний довгостроковий характер використання і можливість трансформацій в процесі управління ними. Вони схильні до деяких видів зносу, тому їх необхідно відновлювати і відтворювати.

Неефективність застосування в управлінні персоналом принципів оперативно-тактичного управління в рамках стратегічного управління організацією якраз і обумовлена тим, що воно не враховує зазначені вище особливості і характеристики персоналу як об'єкта стратегічного управління.

Використання персоналу як ресурсу характеризується тим, що його відтворення здійснюється після певного терміну його діяльності, визначається «зносом»; його придбання і підтримання в працездатному стані вимагають великих капітальних вкладень. З цього випливає, що використання і відтворення персоналу носить інвестиційний характер, так як персонал є об'єктом капітальних вкладень. Але інвестування грошових коштів може проводитися тільки з позицій стратегічної доцільності.

У стратегічному управлінні персоналом як об'єкт управління розглядаються «змістовні» характеристики персоналу (знання, навички, здібності / соціальний статус, норми поведінки і цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні і демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, висловлюють з точки зору довгострокової перспективи потенціал персоналу організації. Крім того, об'єктом стратегічного управління є і технології управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення і розвитку персоналу). В сукупності вони утворюють трудовий потенціал організації.

Застосування методів стратегічного управління стає реальною практикою в управлінні трудовим потенціалом підприємств. Керівництво кадрових служб стає повноправним членом загального керівництва підприємств і бере участь у виробленні стратегій корпорацій. Особливе місце відводиться оцінці і формуванню кадрового потенціалу, його професійному зростанню і розвитку, підвищенню творчої і організаційної активності.

Розвиток та удосконалення системи формування кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком в цілісній системі розвитку окремого підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку трудових ресурсів. Формуючи стратегічний план діяльності для, окремого підприємства, та щоб успішною та прибутковою, сформувалась позиція на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватись; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищій та швидший за ваш.

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері системного управління кадровим потенціалом, та стратегічного розвитку, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо[7].

Практика показує, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства та організації, які постійно здійснюють інвестиції в розвиток персоналу. За статистикою, більшу частину коштів у навчання персоналу

вкладають компанії, які займаються фінансами, страхуванням, нерухомістю, високими технологіями і транспортними послугами, і, як правило, меншу у сфері виробництва, охорони здоров'я, агрокультури, будівництва й освоєння родовищ. При цьому в компаніях з офіційно закріпленою стратегією управління персоналом виручка з розрахунку на одного співробітника майже в три рази вище, а віддача від інвестицій у персонал на 70 % більше, ніж у компаній, що мають неофіційну стратегію.

Можна виділити два пріоритетних засоби інвестування в персонал: підвищення кваліфікації та нематеріальне стимулювання. Інвестиції такого типу дозволяють збільшити прибуток і вартість бізнесу. З огляду на суми бюджету на інвестиції в людські ресурси, компанії повинні ефективно використовувати виділені кошти. Надання ліцензій, сертифікатів, проведення регулярних занять для розвитку професійних навичок стають вкрай важливим елементом для підтримки конкурентоспроможності компанії.

Не можна залишити без уваги ще один дуже важливий аспект стратегічного формування єдності і довіри серед співробітників організації – створення або покращення та системний розвиток власної корпоративної культури. Керівники більшості успішних компаній в певний час приділяли цьому дуже велику увагу.

Саме успішні компанії відрізняються високим рівнем культури, який формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток корпоративного духу, на благо всіх зацікавлених у діяльності організації сторін [1].

Реалізація стратегічного управління персоналом та формування оптимального рівня корпоративної культури здійснюється через розробку персонал-стратегії. Об’єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством-роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб’єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об’єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління. Успішна реалізація персонал-стратегії значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності становить кадровий потенціал підприємства при умові взаємодії різних елементів корпоративної культури. [3].

Корпоративну культуру можна визначити як сукупність видів неформальних процедур, або як переважну філософію щодо найкращих методів досягнення корпоративних цілей.

Формуванням необхідного рівня корпоративної культури, спрямованої на розвиток компанії, необхідно цілеспрямовано управляти. Управління корпоративною культурою - важливий елемент корпоративної стратегії. Необхідно постійно здійснювати аналіз існуючої корпоративної культури, досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми корпоративної культури та формулювати цілі перспективної культури, відповідної стратегічним цілям організації.

Життєздатність корпоративної культури та її прояви залежать від ступеня розвиненості формальних інститутів управління компанією в цілому. У свою чергу ці інститути тільки тоді будуть задовольняти цивілізованим нормам управління корпораціями, коли будуть функціонувати відповідно до ціннісними орієнтаціями організації.

Очевидно, що вирішальну роль у формуванні та зміні корпоративної культури відіграють керівники організації. Однак керівники малого та середнього бізнесу не завжди розуміють важливість управління корпоративною культурою і вважають такого роду діяльність долею великого бізнесу [2].

Можна з упевненістю сказати, що побудова ефективного управління компанією та забезпечення належного корпоративного управління можна вважати однією з найважливіших і стратегічних завдань малого та середнього бізнесу. Однак слід зазначити, що основним стимулом до прийняття кодексу корпоративної поведінки та корпоративної етики має стати не примус, а економічна доцільність.

Неухильне підвищення динамічності економіки та життя вимагає динамічності і від організацій, зацікавлених у виживанні, довгостроковому розвитку і успіху. Під впливом зростаючої конкуренції компанії змушені змінюватися, і зміни охоплюють всі аспекти діяльності організації.

Корпоративна культура - це свого роду емоційна сфера всередині організації та сполучна ланка у відносинах між її співробітниками. Це той безумовний стрижень, навколо якого збираються співробітники, які вважають нормою трудової діяльності працездатність, вміння працювати в команді, професіоналізм і багато іншого.

Одне з найважливіших завдань при підборі персоналу в компанію з уже сформованою корпоративною культурою - пошук людей, не тільки володіють необхідними знаннями та навичками виконання роботи, але і розділяють основні її цінності.

Корпоративна культура компанії повинна відповідати зовнішній обстановці і стратегії цієї компанії. При наявності цієї відповідності створюються такі умови, при яких співробітники компанії працюють з повною самовіддачею і високою продуктивністю, що робить компанію високо конкурентоспроможною.

Кожна організація розробляє свій набір правил і приписів, керуючих повсякденним велінням співробітників на своєму робочому місці, здійснюючи свою діяльність у відповідності з тими цінностями, які мають істотне значення для її співробітників. Створюючи організаційні культури, необхідно враховувати суспільні ідеали і культурні традиції країни. Крім того, для більш повного розуміння і засвоєння цінностей співробітниками організації, важливо забезпечити різне прояв корпоративних цінностей в рамках організації. Поступове прийняття цих цінностей членами організації дозволить домагатися стабільності і великих успіхів у розвитку організації. Слідування їм заохочується адміністрацією відповідними винагородами або просування по службі. До тих пір поки новачки не засвоїли ці правила поведінки, вони не можуть стати повноцінними членами колективу [5].

Корпоративна культура розвивається в часі подібно національних або етнічних культурам і таким же чином виробляє свої цінності та поведінкові норми. Певні моделі веління в одних організаціях підтримуються, в інших -

відкидаються. Деякі організації створюють «відкриту» культуру, в якій вважається правильним все піддавати сумніву і висувати нові оригінальні ідеї. В інших новизна не підтримується, і спілкування зведено до мінімуму. Комусь приємніше працювати в організації з «закритою» культурою: людина приходить на роботу, виконує своє індивідуальне завдання і повертається додому до свого особистого життя, нічим не пов'язаної з роботою. Комусь же необхідна організація сімейного типу, в якій особисте життя і робота тісно взаємопов'язані.

У сучасному бізнесі корпоративна культура виступає важливою умовою успішної роботи фірми, фундаментом її динамічного зростання, свого роду гарантом прагнення до підвищення ефективності.

Особливості корпоративної культури дуже часто визначає сфера діяльності підприємства. Приміром, фінансова середу в цьому відношенні більш консервативна, строга, поведінку співробітників підпорядковане певним правилам, а стиль спілкування - формальний. А, наприклад, у торгівлі прийняті правила поведінки вже більше самобутні, демократичні, допускають більше варіацій: тут зазвичай вітають товариськість і комунікабельність [6].

Мета корпоративної культури - забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому.

Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, поділюваних усіма членами організації. Вона включає в себе і стиль поведінки, і стиль спілкування з клієнтами та колегами, і активність співробітників, їх зацікавленість, рівень мотивації і багато іншого. Ось чому набір таких зовнішніх ознак, як уніформа, традиції і спільні вечірки в офісі, не можна розглядати як основоположну базу, на якій будується корпоративна культура.

Єдність і гармонія у колективі починається також з однозначного розуміння його членами об'єктивних цифрових критеріїв, які характеризують її рівень, чого практично не можливо досягти, не маючи єдиної платформи ключових, несуперечливих, узгоджених між собою понять.

Стрижневий блок складається із чотирьох понять:

- Бажання (Хочу);
- Здібності (Можу);
- Внесок (Даю);
- Оклад (Маю).

Співвідношення цих чотирьох понять дають наступні поняття: свобода, мораль, моральність, справедливість.

СВОБОДА - це співвідношення здібностей і бажань:

$$\text{Свобода} = \text{здібності} / \text{бажання} \quad (1)$$

Людина відчуває себе більш вільною, чим більше її здібності [3]. Якщо здібності менші за бажання, тоді у людини виникають проблеми.

$$\text{Проблеми} = \text{бажання} - \text{здібності} \quad (2)$$

Тобто наявність проблем говорить про низький рівень здібностей людини. Щоб досягти свободи, потрібно або зменшувати бажання, або підвищувати здібності. Або і бажання зменшувати (хоча б тимчасово), і здібності підвищувати.

Свобода особистості - це завжди внутрішнє відчуття, вона не випадково пов'язана зі здібностями. Свобода і незалежність країни залежить від здібностей її громадян себе забезпечувати. Задача держави - створювати умови (можливості) для гармонійного розвитку здібностей особистості.

Свобода напряму пов'язана із рівнем справедливості у суспільстві.

СПРАВЕДЛИВІСТЬ - це співвідношення внеску і окладу:

$$\text{Справедливість} = \text{оклад} / \text{внесок} \quad (3)$$

Справедливість - це можливість об'єктивного порівняння персонального внеску особистості у кінцевий результат колективної діяльності з її персональним окладом [3, с.147].

Внесок не буває без окладу, як і дія не буває без результату.

Справедливість, як правило, відносна і залежить від правильності оцінки внеску людини в загальну справу і її окладу за отриманий результат. Якщо оклад нижчий, ніж внесок, тоді у колективі або у суспільстві існує певний рівень несправедливості, який зменшує прагнення до роботи або дій.

Колектив починає інтенсивно розвиватись, коли оклад більший за внесок, тобто справедливість більше одиниці.

Свобода і справедливість напряму пов'язані з мораллю суспільства і із моральністю особистостей.

Свобода - це здібності не бути залежним від обставин більше, ніж ми того бажаємо. Але свобода завжди має певні обмеження. Наявність границь, меж, рамок є обов'язковою умовою свободи. Це також пов'язано з певним рівнем моралі у суспільстві.

Перехід від відомих систем відносин в колективі до нової можливий при заміні суб'єктивних процедурних механізмів об'єктивними. Але такими об'єктивними механізмами, які не принижують роль особистості, а навпаки, фіксують і враховують її внесок у загальний кінцевий результат.

Потрібно не просто замінити суб'єктивні механізми об'єктивними, а потрібен такий механізм, який враховує і суб'єктивне і об'єктивне, і колективне і особисте. Тобто коли і особистість працює на колектив, і колектив (як єдине ціле) працює на особистість.

До речі, механізм об'єктивізації суб'єктивних знань може бути застосований по відношенню до внеску / окладу. А це і є саме роботою із відчуттям справедливості.

Відчуття справедливості - дуже важливе відчуття, що є одночасно і економічною і соціальною категорією, яке або стабілізує ситуацію в колективі, або навпаки, веде до дисгармонії і зростанню агресії.

Задоволеність людини суспільними відносинами залежить від рівня справедливості оцінки індивідуальних результатів в загальних результатах колективної праці.

Висновки і перспективи подальшого дослідження. Таким чином, визначені, обґрунтовані, проаналізовані елементи механізму стратегічного управління персоналом дозволяють сформувати компетенції персоналу, що здатні своєчасно адаптуватися до вирішення стратегічних завдань та надати конкурентні довготривалі переваги підприємству, формуючи особливі акценти використання корпоративної стратегії розвитку.

В сучасних умовах концепція управління персоналом розглядає інтелектуальний, підприємницький, виробничий потенціал персоналу як основу функціонування підприємства та важливе джерело довготривалих переваг, а управління персоналом – як стратегічну функцію, яка невід'ємно пов'язана із бізнес-стратегією підприємства. Формування механізму стратегічного управління персоналом базується на поступовому русі від концепції та принципів управління персоналом до кадрової політики, а від неї – до розробки стратегії управління персоналом. Побудова та реалізація гнучкого механізму стратегічного управління персоналом дозволяє більш ефективно використовувати людський потенціал у рамках загальної стратегії розвитку підприємства.

Розроблена і випробувана методика дозволяє сучасним керівникам застосовувати практику оперативного рішення найбільш актуальних організаційних проблем із застосуванням нової системи відносин максимальних можливостей.

У всіх фірм, компаній, організацій свій погляд на системне підвищення професійних якостей персоналу, своє ставлення стратегічного планування розвитку персоналу підприємства, своя культура. Деякі відрізняються дисципліною, але мало хто володіє культурою дисципліни. Коли у вас працюють дисципліновані люди, вам не потрібна ієрархія. Коли у вас дисциплінованe мислення, вам на потрібна бюрократія. Коли у вас дисциплінованi дії, вам не потрібен надлишковий контроль. Якщо ви поєднаєте культуру дисципліни із підприємницькою етикою, ви отримаєте чарівну суміш, яка дозволить досягнути видатних результатів.

Список літератури.

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь : НАДПСУ, 2007. – 174 с.

2. Грищенко О. С. Формування комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків / О. С. Грищенко // ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ. – 2009. – № 628. – С. 61.

3. Внутрішні комунікації і їх роль у системі управління російських компаній: огляд практик // Прес-служба. - 2010. - N 2. - С. 57-70.

4. Внутрішньокорпоративний PR: розкіш чи необхідність? // Прес-служба. - 2009. – N9 - С. 54-57.

5. Мазур І. І. Корпоративний менеджмент. - М.: Вища школа, 2003. - 1077 с.

6. Цеплік Е. Ще раз про внутрішній PR: які проблеми? // Радник. - 2008. - N 2. - С.28-31.

7. Юшин В.П., Юшина А.Н. Система "Результат". Теория и практика переориентации общественного сознания с борьбы на единство. - Луцк: Волинська обласна друкарня, 2003. - 555с.

References.

1. Bilorus, T. V. (2007), *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva* [Strategic management of personnel potential of the enterprise], NADPSU, Irpin', Ukraine.

2. Hryschenko, O. S. (2009), *Formuvannia kompleksnoi systemy stratehichnoho upravlinnia investytsijnoiu diial'nistiu bankiv* [Formation of an integrated system of strategic management of investment activities of banks], DVNZ "Ukrains'ka akademiia bankivs'koi spravy NBU, Kyiv, Ukraine.

3. Pres-sluzhba (2010), "Internal communications and their role in the system of management of Russian companies: a review of practices", Pres-sluzhba, vol 2. pp. 57-70.

4. Pres-sluzhba (2009), "Internal corporate PR: luxury or need?", Pres-sluzhba, vol. 9, pp. 54-57.

5. Mazur, I. I. (2003), *Korporatyvnyj menedzhment* [Corporate Management], Vyscha shkola, Kyiv, Ukraine.

6. Tseplik, E. (2008), "Once again about internal PR: what problems?", *Radnyk*, vol. 2, pp.28-31.

7. Yushyn, V.P. and Yushyna, A.N. (2003.) *Systema "Rezul'tat"*, Teoryia y praktyka pereoryentatsyy obschestvennoho soznanyia s bor'by na edynstvo [System "Result". Theory and practice of reorientation of public consciousness from the struggle for unity], Volyns'ka oblasna drukarnia, Lutsk, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2017 р.