

implementation of a complex of differentiated marketing activities for each segment zone (promotions, contests, bonuses, etc.); development of proposals for advertising support of the loyalty program to ensure awareness of the maximum number of consumers (updating information on the company's website, etc.); the development of a mechanism for the functioning of the program (the formation of the program budget, the development of a schedule of interaction with consumers in the format of the client base, the organization of the accounting system, the organization of feedback with consumers in order to assess their response to program activities, develop proposals for improving the loyalty program, if necessary, etc.).

Key words: *tourist services, consumer loyalty, segment zones, target market, RFM-analysis, marketing technology, loyalty program.*

УДК 334.722.8:005.6

К.С. Дороніна, І.Г. Муренець

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ

У статті авторами розглянуто сучасні методи підвищення якості управління акціонерними товариствами: проактивний метод, захисний метод, пристосувальний метод та обструкціоністський. Окрім цього, узагальнено інструментарій підвищення якості управління у рамках кожного з обраних методів. Наголошено на тому, що нові методи підвищення якості управління підприємствами дозволять розширити існуючу базу інструментарію управління, у тому числі й корпоративного, що буде суттєвим кроком до підвищення рівня якості управління, ефективності бізнес-діяльності, інвестиційної привабливості, загального рівня корпоративної безпеки та подальшої розбудови корпоративного сектору України. Проаналізовано та виявлено, що проактивний метод підвищення якості управління є найбільш значущим та комплексним. Сформовано інструментарій підвищення якості управління підприємством на основі врахування таких факторів впливу зовнішнього середовища за методом проактивного управління як поглиблення стратегічної невизначеності, зростання очікувань суспільства, ускладнення виробничо-технічних процесів, прискорення циклу прийняття управлінських рішень, що призводить до комплексності використання даного інструментарію та охопленні ним всіх сфер бізнес-діяльності корпорації: від розвитку людських ресурсів до ведення політичного діалогу з органами державної влади. У статті підтверджено всеосяжність даного методу та його вплив на усі функціональні сфери бізнесу.

Ключові слова: *методи управління, інструментарій управління, якість управління, корпоративне управління, проактивний метод, захисний метод, пристосувальний метод, обструкціоністський метод.*

Постановка проблеми. В умовах обмеженого платоспроможного попиту, зростаючої конкуренції, обмеженості ресурсів, недостатнього рівню розвитку корпоративного сектору України, керівникам підприємств для забезпечення ефективного функціонування та ефективного розвитку бізнесу необхідно використовувати сучасні інструменти управління. Відтак, концепції, моделі та методи як інструменти управління потребують постійного оновлення та удосконалення. Таким чином пошук нових методів підвищення якості управління корпораціями дозволить розширити існуючу базу інструментарію управління, у тому числі й

корпоративного, що буде суттєвим кроком до підвищення рівня якості управління, ефективності функціонування корпорацій, інвестиційної привабливості, загального рівня корпоративної безпеки тощо. Варто також відзначити, що за методом Парето 20% прихованих і явних загроз перетворюється в 80% критичних ситуацій, що несуть негативні наслідки для підприємства. Іншими словами, 20% проблем призводить до 80% збитків [5]. Тому потреба у пошуку нових, більш сучасних методів підвищення якості управління обумовила актуальність поточного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань підвищення якості управління корпораціями на основі сучасних методів присвячені праці таких вчених як М.Адамів [1,2], Д. Ньюстром [7], В. Подсолонко [8], П. Пенді [9], Г.Чорноус [13] та ін. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, які становлять теоретичну базу підвищення якості управління, залишаються невирішеними питання щодо розробки практичного інструментарію, який може використовуватися в сучасних умовах розвитку корпоративного сектору.

Формування мети статті. Метою дослідження є аналіз сучасних методів управління підприємством для формування інструментарію підвищення якості управління корпораціями.

Виклад основного матеріалу. В українському бізнесі спостерігається низька методологічна зацікавленість при вирішенні проблемних питань управління підприємствами, якості управління, корпоративного управління тощо. Відтак, методи, підходи та інструменти управління більшістю керівників вважаються формальними, що, в свою чергу, негативно відображається на рівні управління, його якості. Таким чином, автори звернулися до зарубіжних джерел та виявили сучасні методи управління якістю підприємствами з подальшою деталізацією інструментів підвищення якості підприємств [10]. До сучасних методів відносяться реактивний метод, проактивний метод, захисний метод, пристосувальний метод, обструкціоністський метод [13]. Наразі авторами вирішено не враховувати реактивний метод управління, який передбачає реагування лише на фактичні загрози, які вже існують, не може більш вважатися ефективним та доцільним.

Відтак, для розгляду сучасного явища проактивності в управлінні скористаємося визначенням, запропонованим Ньюстромом і Девісом в їх праці «Організаційна поведінка»: проактивність – це передбачення подій, ініціювання змін, прагнення «тримати в своїх руках» долю організації [7]. Таким чином, реактивна компанія – компанія, що реагує на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, але не прогнозує їх та не впливає на них, у той час, як проактивна компанія – компанія здатна вивчати себе і навколишнє середовище та змінюватися, щоб забезпечити розвиток по відношенню до динаміки потреб клієнтів і викликам конкурентів на основі балансу інтересів всіх учасників ринку. Варто відзначити, що в останні роки в роботах видатних теоретиків управління, перш за все П. Друкера та С. Кові, зроблений акцент на необхідності переходу від гнучкого адаптивного пристосування організацій до умов зовнішнього середовища до ініціативного впливу на середовище, тобто, до моделі проактивної поведінки. Отже, проактивний метод підвищення якості управління корпорацією ґрунтується на розумінні надзвичайної складності корпорації як відкритої соціально-економічної системи та її взаємозалежності з зовнішнім середовищем, а також важливості людських та інтелектуальних ресурсів в функціонуванні та життєзабезпеченні її внутрішніх підсистем [13]. Про доцільність проактивних методів управління говорять наразі чимало практиків, пов'язаних з управлінням бізнесом [11]. Проведений аналіз джерел дозволив визначити, що наразі до проактивного інструментарію підвищення якості управління відносять активне управління ситуаціями (систематичні зусилля для отримання результатів, які є

більшими за обраний у якості мети показник), антисипативне управління (розроблення сукупності управлінських заходів щодо розв'язання потенційної проблеми ще до її фактичного настання) [1], упереджувальне управління (управління, що дозволяє передбачати імовірні кризові прояви і вчасно їх локалізувати або уникати й забезпечувати ефективну стійку роботу фірми), випереджаюче управління (передбачення управлінських дій до виникнення флуктуації чи проблеми) [8], превентивне управління (недопущення або запобігання виникненню несприятливого (кризового, аварійного) стану керованого об'єкта). Відтак, можна зазначити, що усі вищезазначені інструменти мають однаковий зміст, який полягає у недопущенні перетворення потенційних ризиків на фактичні загрози. Базуючись на думках науковців, можна також відмітити, що наразі немає єдиного комплексу проактивних інструментів підвищення якості управління, тому, на думку авторів, теоретичне узагальнення, яке наведено у таблиці 1, може стати базою для подальших практичних розробок по даній темі.

На думку Г.О.Чорноус, до підвищення якості управління у рамках проактивного методу відбувається за рахунок використання процедур та методів економіко – математичного моделювання, новітніх інформаційних технологій та, окрім цього, за рахунок розуміння ідеї управління, яке передбачає ініціативність підприємства у впливі на зовнішнє середовище [13].

Таблиця 1

Деталізація інструментарію проактивного підвищення якості управління корпораціями, сформовано на базі [1,2,3,4] та удосконалено авторами

Інструментарій проактивного підвищення якості управління	Деталізація інструментарію
Активне управління ситуаціями	Активний ризик менеджмент (використання «стратегії прориву» замість «стратегії виживання») Радикальна зміна ключових параметрів бізнес-діяльності з метою покращення якості управління, підвищення рівня корпоративного управління. Використання процедур андеррайтингу, хеджування, самострахування
Антисипативне управління	Використання експертних методів, ймовірнісно-статистичних моделей та економіко-математичного прогнозування для розпізнавання слабких та нечітких сигналів про можливу появу можливостей та загроз
Упереджувальне управління	Активний моніторинг стану підприємства та стану бізнес-середовища, що його оточує своєчасна імплементація адекватних управлінських рішень. Впровадження санаційних, реорганізаційних, реструктуризаційних заходів використання конфліктології
Випереджаюче управління	Проведення контролю реалізації планів розвитку, визначення в цих планах проміжних результатів для виявлення відхилення від бажаного ходу бізнес-діяльності. Збір інформації про реальний стан бізнесу для виявлення можливих збоїв
Превентивне управління	Поглиблений аналіз фінансового стану корпорації та корпоративного управління, визначення тенденцій кредитного ринку і відсоткових ставок, проведення аналізу ділової активності (власної та конкурентів)

Варто зазначити, що проактивні інструменти підвищення якості управління впливають на усі функціональні сфери підприємства, здатні передбачати кризові явища, прискорювати їх або попереджувати, готуватися до них. Проактивний

інструментарій підвищення якості управління містить у собі цілий ряд кількісних та якісних способів, методів, технологій прогнозування та моделювання (економіко – статистичні інструменти, економетричні засоби, інструменти економічної динаміки, системи підтримки прийняття управлінського вибору та рішень, системи забезпечення інформаційної безпеки підприємства), психологічні інструменти (нейролінгвістичне програмування, методи інформаційного впливу у соціальних мережах) та способи інтелектуального аналізу даних (Datamining, Visualmining, Textmining, Processmining, RealTimemining, Webminning). Більш детально інструментарій підвищення якості управління розглянуто авторами у табл. 2

Таблиця 2

Детальний інструментарій підвищення якості управління з урахуванням факторів зовнішнього впливу, удосконалено авторами на базі [10].

Фактори зовнішнього середовища	Детальний інструментарій підвищення якості управління підприємством
Поглиблення стратегічної невизначеності	Внесення у стратегію політики передбачення та управління потенційними ризиками, загрозами та взаємозв'язок існуючої бізнес-стратегії зі стратегічними цілями підприємства, місією та принципами.
Зростання очікувань спільноти (зацікавлених осіб)	Проведення моніторингу цільових аудиторій та виявлення потенційних очікувань за допомогою опитувань Впровадження консалтингу як ефективного інструменту проактивного управління Залучення осіб груп зацікавлених осіб шляхом проведення консультацій, розсилки інформаційних листів, створення веб-сайту, корпоративних видань Створення умов для співробітництва підприємства з зацікавленими особами Використання «теорії ігор» та моделей поведінкового економічного аналізу
Прискорення циклу прийняття управлінських рішень	Використовування систематичного стратегічного передбачення (емпіричного аналізу, економетрики, прогновної аналітики) для аналізу бізнес-тенденцій та майбутніх сценаріїв прийняття управлінських рішень
Поглиблення технічної складності виробничих процесів	Формування власної Known Error Database на підприємстві Ведення науково-технічного діалогу з лідерами галузі, з зарубіжними лідерами галузі Ініціація навчання та проведення тренінгів для працівників, дилерів та споживачів
Проліферація інституційної взаємозалежності	Ведення діалогу з інституціональними венчурними інвестиційними структурами Пов'язування власної інституційної бази з законами та нормативно-правовими актами
Зростання бюджетного тиску	Використання методу бюджетування Досягнення домовленості та діалогу з органами державної влади
Обмеження ресурсів	Впровадження ресурсної дисципліни та інноваційних підходів до їх використання (у тому числі сучасного програмного забезпечення ERP та MRP системи для управління розвитком, використанням та формуванням ресурсів) Використання сучасних технологій аутсорсингу та краудсорсингу Впровадження технології реінжинірингу бізнес-процесів
Поширення конфліктів серед зацікавлених осіб	Постійний моніторинг виникнення можливих конфліктів інтересів між усіма групами зацікавлених осіб з метою їх нейтралізації (конфлікт-менеджмент)
Зростання соціальної нерівності та напруги у суспільстві	Постійний розвиток людського капіталу та підвищення добробуту працівників та їх сімей Здійснення соціально-орієнтованих інвестицій Проведення політики реалізації корпоративної соціальної відповідальності (соціальний менеджмент)

Як можна побачити з таблиці, інструментарій проактивного методу підвищення якості управління повинен охоплювати усі сфери бізнес-діяльності підприємства: від розвитку працівників до ведення політичного діалогу з органами державної влади, проте на практиці досить часто виникають ситуації, коли управлінці впроваджують інструментарій частково, що призводить до відсутності впливу на усі функціональні сфери бізнесу та, як наслідок, бажаного ефекту підвищення якості управління. Так, на нашу думку, ініціативність підприємства та урахування усіх зазначених факторів зовнішньої середовища, що підтверджують необхідність проактивного управління, призведе до суттєвого підвищення якості управління підприємством та рівня корпоративного управління в цілому.

Наступним кроком є аналіз інструментарію підвищення якості управління на засадах захисного методу, до якого, на погляд авторів, можна віднести наступні інструменти:

- створення стратегічних альянсів з партнерами однієї або іншої галузі з метою копіювання досвіду управління, створення спільних проектів та/або проведення спільних глобальних/регіональних програм;
- використання технологій захисту («Білий лицар», «Ядовита пігулка», «Зеленої броні» тощо), які передбачають захист від рейдерських захоплень або дружні злиття з більш великим акціонерним товариством, індивідуальним інвестором, інвестиційним фондом або органом державної влади, що також може позитивно вплинути на рівень корпоративного управління та його якість;
- використання імітаційного моделювання, яке засноване на побудові моделей, що імітують вирішення завдань, прийняття рішень, аналіз ситуацій, і представляє собою інформаційну систему, що включає сукупність логіко-лінгвістичних і математичних моделей і методів, необхідні технічні засоби, програмне, інформаційне та організаційне забезпечення;
- впровадження системи комплаєнсу, тобто обов'язкове дотримання законодавства, та, окрім цього, виконання вимог положень установчих та внутрішніх документів підприємства, а також загальноновизнаних принципів корпоративного управління (дотримання кращих світових практик управління підприємствами) при управлінні підприємством і прийнятті рішень, пов'язаних з його управлінням і здійсненні підприємством підприємницької та операційної діяльності;
- створення умов діяльності органів управління та контролю підприємства, а також консультативних органів підприємства, їх членів та трудової діяльності інших працівників підприємства, що забезпечують виконання органами та співробітниками підприємства своїх прав і обов'язків, а також заходів (дій), необхідних для реалізації стратегічних (пріоритетних) напрямів діяльності підприємства, здійснення їм операційної діяльності;
- досягнення балансу інтересів підприємства, кінцевих бенефіціарів підприємства, членів органів управління та контролю, працівників, його кредиторів та інших зацікавлених осіб при управлінні підприємством, прийнятті рішень, пов'язаних з його управлінням і здійсненні підприємством підприємницької та операційної діяльності.

Інструментарій підвищення якості управління підприємством на основі пристосувального методу виділяє декілька напрямів: ідіоадаптацію, преадаптацію та постадаптацію. Загалом, пристосувальний (адаптивний) метод передбачає використання маркетингового, фінансового, технологічного інструментарію, що призводить до адаптації підприємства та його функціональних сфер до зовнішньої середовища. Пристосувальний метод виникає у випадку, коли знижується ступінь співвідношення між підприємством та зовнішньою середовищем та при різких змінах у

зовнішньому середовищі, які потребують реакції підприємства. Ідіоадаптація має місце тоді, коли виникає необхідність пристосування до конкретної ринкової середовища підприємства (наприклад, до регіонального ринку), при цьому рівень самого підприємства не змінюється. У випадку, коли пристосувальні процеси на підприємстві випереджають зміни, мова йде про преадаптацію (прикладом можуть бути технологічні винаходи, які були розроблені на підприємстві та ще не були випущені на ринок). Постадаптація пов'язана з використанням вже існуючого обладнання або технології з новою метою [12]. Інструментарій підвищення якості управління, сформований на основі пристосувального методу, за думками вчених, містить бізнес – консалтинг, маркетингові дослідження, реінжиніринг бізнес – процесів, стратегічне планування, створення стратегічних альянсів, конкурентна розвідка тощо. Обструкціоністський метод підвищення якості управління передбачає мінімальні зусилля підприємства стосовно підвищенню якості управління [13]. Варто відзначити, що такий метод управління підприємствами є небажаним. Наприклад, Л. Балабанова та В. Холод вважають, що обструкціоністський метод характеризується відсутністю стратегічного мислення у керівників, неусвідомлення понять якості управління та корпоративних цілей розвитку підприємств і засобів їх досягнення, тобто саме усунення обструкцій управління є основою створення умов для ефективного якісного управління [3]. Таким чином, авторською розробкою можна вважати блок-схему, яка відображає алгоритм підвищення рівня якості управління підприємством (рис. 3).



Рис. 1. Алгоритм підвищення рівня якості управління підприємством

Алгоритм підвищення рівня якості управління підприємством передбачає проведення комплексного аналізу сучасного стану управління підприємством на початковому етапі та порівняння результатів аналізу із запланованим рівнем. Якщо рівень управління не відповідає запланованому, то наступним етапом є обрання методу підвищення якості управління з одночасним вибором ступеня ініціативності підприємства, який є різним для кожного з методів. В залежності від обраного методу

обирається інструментарій підвищення якості управління на базі даних проведеного аналізу та після впровадження обраного інструментарію повторно проводиться аналіз стану корпоративного управління.

Висновки із проведеного дослідження. У поточному дослідженні авторами розглянуто сучасні методи підвищення якості управління акціонерними товариствами: проактивний метод, захисний метод, пристосувальний метод та обструкціоністський. Окрім цього, узагальнено інструментарій підвищення якості управління у рамках кожного з обраних методів. Також, авторами визначено алгоритм використання методів підвищення якості управління у вигляді блок-схеми. Виокремлення інструментів для підвищення якості управління та визначення алгоритму використання обраних методів буде суттєвим кроком до підвищення рівня якості управління, ефективності бізнес-діяльності та подальшої розбудови корпоративного сектору України. Таким чином, у статті наголошено, що проактивний метод підвищення якості управління, який направлено на ініціативне запобігання інцидентів, є найбільш доцільним з усіх зазначених методів. Акцентуючи увагу на таких факторах зовнішнього середовища, як поглиблення стратегічної невизначеності, зростання очікувань спільноти, прискорення циклу прийняття управлінських рішень, зростання соціальної напруги та нерівності у суспільстві виникає життєва необхідність у використанні інструментарію проактивного методу в повному обсязі, а саме ініціативне впровадження інструментів гуманізації бізнесу, використання новітніх технологій управління персоналом, акцентування уваги на прогнозах та проектах бізнес-подій, внесення у загальну стратегію підприємства елементів управління потенційними ризиками, залучення осіб груп зацікавлених осіб шляхом проведення консультацій. Адже з огляду на сучасний політичний та економічний стан, що склався в нашій країні буде доцільним використання саме проактивного методу для забезпечення високого рівня якості управління акціонерними товариствами.

Напрями подальших досліджень можуть ґрунтуватися на аналізі управління машинобудівними підприємствами та можливості впровадження інструментарію підвищення якості управління ними.

Список використаної літератури

1. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах / М. Адамів // Галицький економічний вісник. – 2010. – №3. – С. 112-121 ; Adamiv M. Sutnist ta rol antysypatyvnoho upravlinnia na pidprijemstvakh / M. Adamiv // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2010. – №3. – S. 112-121
2. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : моногр. / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Липич, О. Г. Мельник [та ін.]. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 224 с. ; Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnyumu pidprijemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv : monohr. / O. Ye. Kuzmin, L. H. Lypych, O. H. Melnyk [ta in.]. – Lutsk : Vezha-Druk, 2014. – 224 s.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ : Професіонал, 2006. – 448 с. ; Balabanova L. V. Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv / L. V. Balabanova, V. V. Kholod. – Kyiv : Profesional, 2006. – 448 s.
4. Groza M. D. Perceived Organizational Motives and Consumer Responces to Proactive and Reactive CSR / M. D. Groza, M. R. Pronschinkse, M. Walker // Journal of Business Ethics. - 2011. – Vol. 102, № 4. - P. 639 – 652

5. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : моногр. / О. Г. Мельник – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2010. – 344 с. ; Melnyk O. H. Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpryiemstv: polikryterialna kontseptsiiia ta instrumentarii : monohr. / O. H. Melnyk – Lviv : Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnikha», 2010. – 344 s..

6. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с. ; Moiseienko I. P. Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstva: navch. posibnyk / I. P. Moiseienko, O. M. Marchenko. – Lviv, 2011. – 380 s.

7. Ньюстром Д. В. Организационное поведение / Д. В. Ньюстром, К. Дэвис. – Санкт-Петербург, 2000. – 343 с. ; Nyustrom D. V. Organizatsionnoe povedenie / D. V. Nyustrom, K. Devis. – Sankt-Peterburg, 2000. – 343 s.

8. Подсолонко В. А. Оперезающее управление развитием экономики: моногр. / В. А. Подсолонко. – Симферополь : Крымчупедгиз, 2007. – 680 с. ; Podsolonko V. A. Operezhayushchee upravlenie razvitiem ekonomiki: monogr. / V. A. Podsolonko. – Simferopol : Krymchupedgiz, 2007. – 680 s.

9. Пэнди П. С. Курс на Шесть Сигм: Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство / П. С. Пэнди, Р. П. Ньюмен, Р. Р. Кэвенег. – Москва : ЛОРИ, 2002. – 375 с. ; Pendi P. S. Kurs na Shest Sigm: Kak General Electric, Motorola i drugie vedushchie kompanii mira sovershenstvuyut svoe masterstvo / P. S. Pendi, R. P. Nyumen, R. R. Keveneg. – Moskva : LORI, 2002. – 375 s.

10. Svensson G. Proactive versus reactive business ethics performance: a conceptual framework of profile analysis and case illustrations / G. Svensson, G. Wood // Corporate Governance: The international journal of business in society. – 2004. - Vol. 4, Issue 2. - P. 18-33

11. Тимонин А. М. К вопросу адаптации предприятий к изменениям внешней среды / А. М. Тимонин, Е. И. Гулякин // Коммунальное хозяйство городов. Сер. : Экономические науки. - 2006. – Вып. 71. – С. 120-125 ; Timonin A. M. K voprosu adaptatsii predpriyatiy k izmeneniyam vneshney sredy / A. M. Timonin, Ye. I. Gulyakin // Kommunalnoe khozyaystvo gorodov. Ser. : Ekonomicheskie nauki. - 2006. – Vyp. 71. – S. 120-125

12. Удод Н. М. Соціальний капітал міжнародного бізнесу / Н. М. Удод // Молодий вчений. – 2014. - № 12. – С. 144-148 ; Udod N. M. Sotsialnyi kapital mizhnarodnoho biznesu / N. M. Udod // Molodyi vchenyi. – 2014. - № 12. – S. 144-148

13. Черноус Г. О. Методология проактивного управления социально-экономическими системами / Г. О. Черноус // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Випуск 27(3). - С. 62-70 ; Chornous H. O. Metodolohiia proaktyvnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnymu systemamy / H. O. Chornous // Teoretichni ta prykladni pytannia ekonomiky. – 2012. – Vypusk 27(3). - S. 62-70

Стаття надійшла до редакції 09.10.2017.

K. Doronina, I. Murenets

MODERN TOOLS TO INCREASE QUALITY THE MANAGEMENT OF THE COMPANY

***Abstract.** In the article the authors consider modern methods of improving the quality of joint-stock company governance: a proactive method, a protective method, an adaptive method and an obstructionist method. In addition, the toolkit for improving the quality of management is summarized within each of the selected methods. It is also noted*

that new methods of improving the quality of enterprise management will expand the existing governance toolkit, including corporate governance, which will be a significant step towards improving the quality of governance, efficiency of business activities, investment attractiveness, the overall level of corporate security and further development of Ukraine's corporate sector. Besides it, in this paper was analyzed and revealed that the proactive method of improving the quality of governance is the most significant and complex. A toolkit for improving the quality of management based on environmental factors through the proactive governance method has been developed, which proves the complexity of using this tool and covering all spheres of the corporation's business activities: from the development of human resources to conducting a political dialogue with state authorities. The article confirms the inclusiveness of the chosen method and its influence on all functional areas of business.

Key words: *governance methods, governance tools, governance quality, corporate governance, proactive method, protective method, adaptive method, obstruction method.*

УДК 331.101.262

E.V. Tarasevich

FORMATION OF HUMAN RESOURCES AS A STRATEGIC IMPERATIVE FOR THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. *The article deals with the problems of forming a personnel collectivity as a strategic imperative for the development of the personnel management system of industrial enterprises. It is proved that one of the main factors of the development of the personnel management system of industrial enterprises is the formation of the personnel community. It is determined that the main task of forming the staffing of industrial enterprises is to ensure the sustainable development of the personnel management system. The conclusion is made on the necessity of applying a systematic approach to solving problems of the development of the personnel management system. It is proposed to create modular subsystems in order to ensure reliable functioning of the personnel as a strategic imperative for the development of the personnel management system of industrial enterprises.*

Key words: *human resources, strategic imperative, personnel management, system approach, formation, industrial enterprises.*

Introduction. Modern conditions of imbalance of economic processes have a significant influence on the activity of enterprises of all branches of industry. Crisis phenomena occurring in almost all industries of Ukraine are reflected in the effectiveness of making managerial decisions on solving problems of the functioning of the personnel management system.

Formation of staffing is one of the most important administrative decisions, because from the timely and complete solution of socio-economic and organizational tasks, the level of financial performance of the enterprise.

One of the main factors in the development of the personnel management system of enterprises in the manufacturing industry is the formation of a human resources system whose main objective is to ensure the sustainable development of the personnel management system.

Analysis of recent research and publications. Solving the problems of the development of the personnel management system, the following scientists were concerned: O. Aminova, M. Armstrong, V. Bovikin, N. Gavkoldova, I. Durakova, D. Cooper, S.