

Розробка моделі системи управлінської діагностики підприємства на засадах удосконалення діагностичних цілей

Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes

Гжегож Павловські¹, Руслан Скриньковський², Оксана Шпак³, Юрій Візняк⁴
Grzegorz Pawlowski, Ruslan Skrynkovsky, Oksana Shpak, Yurii Vizniak

¹ *Zakład Handlowo-Uslugowy BHP*
17 Kostrzynska Street, Gorzyca, 69-113, Poland

² *Lviv University of Business and Law*
99 Kulparkivska Street, Lviv, 79021, Ukraine

³ *Scientific Society Shevchenko*
21 General Chuprynka Street, 79013, Lviv, Ukraine

⁴ *Lviv Regional Council*
18 Vynnychenka Street, Lviv, 79008, Ukraine

DOI: 10.22178/pos.28-9


JEL Classification:
D83, L20, M00

Received 22.10.2017
Accepted 25.11.2017
Published online
30.11.2017

Corresponding Author:
Ruslan Skrynkovsky
uan_lviv@ukr.net

Анотація. Метою статті є розробка моделі системи управлінської діагностики підприємства на засадах удосконалення діагностичних цілей. Розроблена модель системи управлінської діагностики підприємства являє собою сукупність суб'єктів (власники, керівники, менеджери, інвестори, фахівці тощо), об'єктів (система менеджменту), ресурсів, технології, методів (набір способів, прийомів та засобів), бізнес-індикаторів та критеріїв (параметрів), які у взаємодії забезпечують досягнення (ефективне, результативне) діагностичних цілей системи цілей управлінської діагностики підприємства з врахуванням відповідності його конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища функціонування прямої дії (конкуренти, покупці, постачальники, посередники, контактні аудиторії та інші) в контексті підвищення ефективності і розвитку системи менеджменту підприємства. Визначено, що систему цілей моделі системи управлінської діагностики підприємства (з огляду на забезпечення відповідності системи управління стратегічним цілям та тактичним завданням) формують такі ключові діагностичні цілі, які потребують удосконалення на засадах бізнес-індикаторів (показників, параметрів), а саме: 1) діагностика ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства; 2) діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства; 3) діагностика ефективності нормування праці лінійних та функціональних керівників і спеціалістів на підприємстві; 4) діагностика підприємства у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку; 5) діагностика рівня конфліктності в колективі на підприємстві; 6) діагностика ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є удосконалення комплексної системи діагностики певних елементів, сфер та видів діяльності підприємств з урахуванням поданих результатів досліджень.

Ключові слова: підприємство; економічна діагностика; модель системи управлінської діагностики підприємства; діагностичні цілі; інструментарій; бізнес-індикатори.

© 2017 The Authors.
This article is licensed
under a [Creative
Commons Attribution
4.0 License](#) 

Abstract. The purpose of the article is to develop a model of the system of managerial diagnostics of the enterprise on the basis of the improvement of diagnostic purposes. The developed model of the system of managerial diagnostics of the enterprise is a set of subjects (owners, managers, investors, specialists, etc.), objects (management system), resources, technology, methods (a set of methods and means), business indicators and criteria (parameters) that, when interacting, provide the achievement (efficient and effective) of the diagnostic objectives of the system of the objectives of managerial diagnostics of the enterprise, taking into account the compliance of its competitive strategy of the state of the environment function of direct action (competitors, customers, suppliers, mediators, and other contact audiences) in the context of improving the efficiency and developing the management. It is determined that the system of goals of the model of the system of managerial diagnostics of the enterprise (taking into account the ensuring of the compliance of the system of management with strategic goals and tactical tasks) form the following key diagnostic objectives that require improvement on the basis of business indicators (parameters), namely: 1) diagnostics of the effectiveness of controlling the internal business processes of the enterprise; 2) diagnostics of the effectiveness of the typical organizational structure of enterprise management; 3) diagnostics of the efficiency of standardization of the work of linear and functional managers and specialists at the enterprise; 4) diagnostics of the enterprise in the areas of vocational education, labor activity and motivation, innovation work and social development; 5) diagnostics of the level of conflict in the team at the enterprise; 6) diagnostics of efficiency of use of information technologies in the management of the enterprise. The prospect of further research in this area is to improve the complex system of diagnostics of certain elements, spheres and types of activity of enterprises, taking into account the presented research results.

Keywords: enterprise; economic diagnostics; model of the system of managerial diagnostics of the enterprise; diagnostic goals; toolkit; business indicators.

ВСТУП

Розвиток та формування перспективи будь-якого сучасного підприємства забезпечується завдяки взаємозв'язку: 1) ефективної системи менеджменту; 2) достатнього рівня розвитку конкурентоспроможності; 3) високого рівня інвестиційної привабливості підприємства. Сучасна теорія та практика ведення бізнесу в Україні та Польщі доводить, що одним із основних (ключових) способів ефективного і результативного пошуку напрямів розвитку системи менеджменту підприємства (установи, організації) є застосування управлінської діагностики в системі менеджменту [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що значний внесок у вирішення окремих проблемних питань економічної діагностики (або діагностики діяльності) підприємства (установи, організації) зробили такі науковці, як В. Большаков [2], В. Василенко [3], А. Гречан [4], А. Воронкова [5], Р. Каплан [6], М. Кизим [7], Л. Костирко [8], І. Кривов'язюк [9], О. Мельник [10], П. Нівен [11], Ш. Омаров [12], В. Рапопорт [13], Е. Стоянов [14], Г. Швидаденко [15], Ф. Котлер [16] та ін-

ші, приведених у праці [1]. Водночас, визнаючи вагомий науково-практичний внесок перелічених вище авторів у дослідження за проблемою, слід зазначити, що недостатньо уваги приділено теоретичним та практичним питанням щодо формування й використання системи управлінської діагностики підприємства (установи, організації). Все це обумовлює актуальність та доцільність дослідження у цьому напрямі.

Тому *метою статті* є розробка моделі системи управлінської діагностики підприємства на засадах удосконалення діагностичних цілей.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Розробка моделі системи управлінської діагностики підприємства

Результати досліджень теорії та практики діяльності підприємств в Україні (зокрема ПП «АМК», ТОВ «Ядро», ПП «ГалТеплоСервіс» та ін.) та польської компанії *Zakład Handlowo-Uslugowy BHP* дали змогу дійти висновку, що

модель системи управлінської діагностики підприємства повинна включати сукупність суб'єктів (власники, керівники, менеджери, інвестори, фахівці тощо), об'єктів (система менеджменту), ресурсів, технології, методів (набір способів, прийомів та засобів), бізнес-індикаторів та критеріїв (параметрів), які у взаємодії забезпечують досягнення (ефективне, результативне) діагностичних цілей системи цілей управлінської діагностики підприємства з врахуванням відповідності його конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища функціонування прямої дії (конкуренти; покупці; постачальники; посередники – маркетингові, постачання; контакти аудиторії підприємства – державні установи, банки, інвестори, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, громадські організації, партії, профспілки, навчально-освітні установи, науково-дослідні структури, адвокатські організації, компанії сфери страхування тощо [16]) в контексті підвищення ефективності і розвитку системи менеджменту підприємства [1].

Крім цього, визначено, що систему цілей управлінської діагностики підприємства (з огляду на забезпечення відповідності системи управління стратегічним цілям та тактичним завданням) формують такі ключові (основні) діагностичні цілі ($D_1, D_2, D_3, D_4, D_5, D_6$), які потребують удосконалення на засадах бізнес-індикаторів (показників, параметрів) – рис. 1.

Результати дослідження щодо діагностики ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства

За результатами досліджень [1, 17] встановлено, що діагностика ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства (D_1) – це процес ідентифікації, аналізу та оцінювання рівня ефективності системи контролінгу на підприємстві, спрямованої на контролювання його внутрішніх бізнес-процесів та усунення проблемних моментів і/або слабких сторін організації в збалансованій системі показників Нортон-Каплана (Balanced Scorecard – BSC [6]) і/або в моделі Л. Мейсела (представленої у праці [10]) з метою визначення якісно нового рівня розвитку системи менеджменту та підприємства загалом. Поряд з тим визначено, що інтегральний (загальний) рівень ефективності контролінгу вну-

трішнього бізнес-процесу на підприємстві (R_{D1}) доцільно обчислювати за формулою (1):

$$R_{D1} = \sqrt[5]{P_{re} \cdot P_t \cdot P_{ebp} \cdot P_{em} \cdot P_w}$$

$$0 \leq R_{D1} \leq 1, \quad (1)$$

де P_{re} – рівень забезпеченості підприємства ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними) для виконання i -го бізнес-процесу (далі – БП);

P_t – термін виконання i -го БП;

P_{ebp} – рівень ефективності виконання i -го БП;

P_{em} – рівень ефективності апарату управління (менеджерів інституційного, управлінського та технічного рівня управління), що контролює виконання i -го БП;

P_w – частка (питома вага) працівників (управлінського персоналу, робітників основного і допоміжного виробництва), що задіяна до виконання i -го БП.

R_{D1} доцільно аналізувати за вказаними вище бізнес-індикаторами, які покладені в основу розрахунку, у динамічному аспекті. З наближенням R_{D1} до 1 у діапазоні [0; 1] можна стверджувати про високий рівень ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу, R_{D1} до 0 – про низький рівень ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу на підприємстві [1, 17].

Результати дослідження щодо діагностики ефективності типової організаційної структури управління підприємства

У межах наукового дослідження [1, 18] з'ясовано, що діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства (D_2) передбачає аналіз та оцінювання відповідності організаційної структури і управлінської системи стратегічним цілям і тактичним завданням (функціонування, розвитку), що вирішуються на конкретному підприємстві. Бізнес-інструментами коригування (удосконалення) системи D_2 являються конкретні реорганізаційні заходи, що обґрунтовуються за визначальними підсумками аналізу і оцінювання результатів діяльності підприємства.

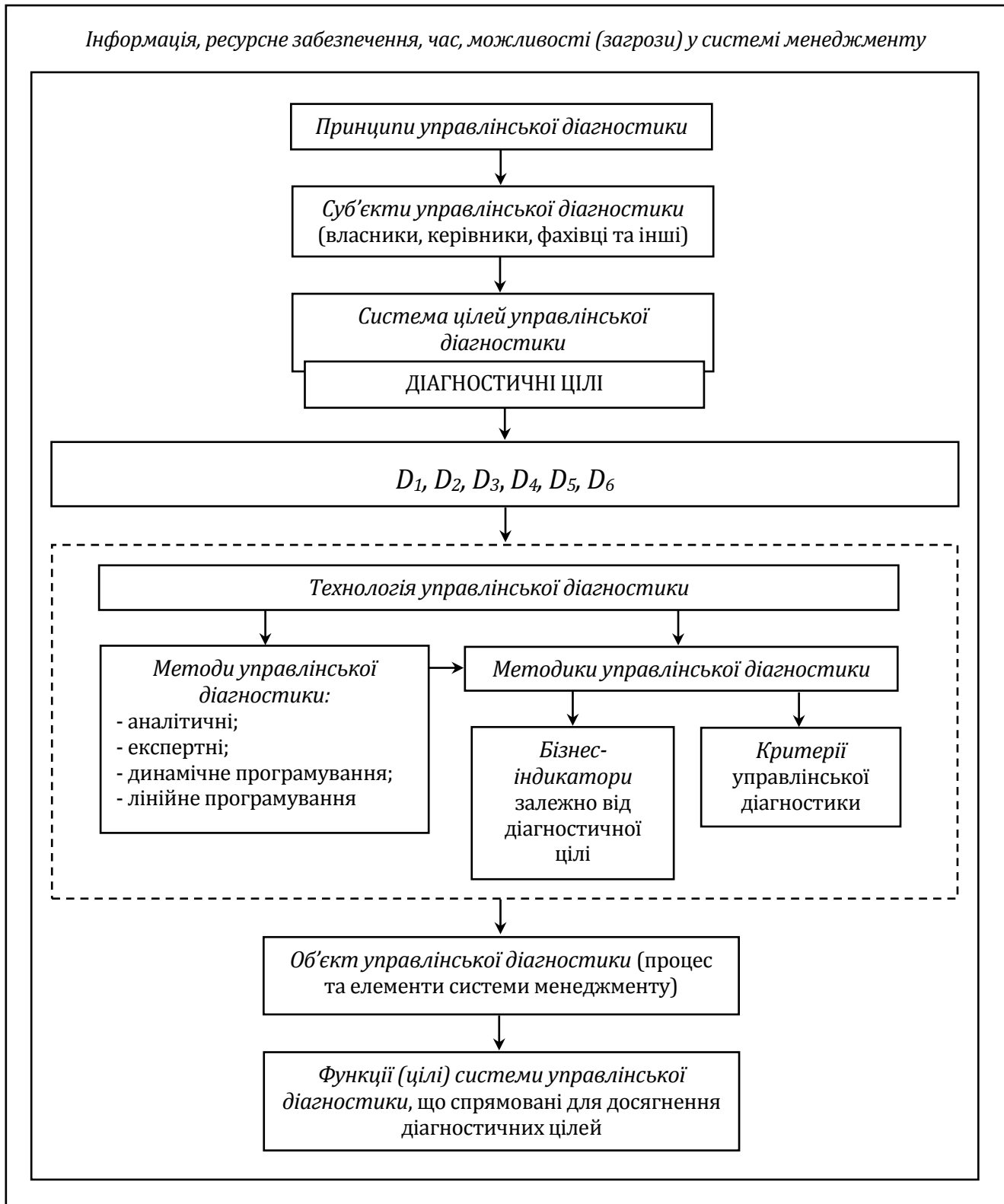


Рисунок 1 – Модель системи управлінської діагностики підприємства [1]

Примітки: D_1 – діагностика ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства [17];
 D_2 – діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства [18];
 D_3 – діагностика ефективності нормування праці лінійних та функціональних керівників і спеціалістів на підприємстві [19];
 D_4 – діагностика підприємства у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку [20];
 D_5 – діагностика рівня конфліктності в колективі на підприємстві [21];
 D_6 – діагностика ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством [22].

Встановлено, що ключовими бізнес-індикаторами системи D_2 є показники: 1) показник цілеспрямованості дій апарату управління підприємства (P_{am}); 2) показник дублювання функцій управління (P_{fm}); 3) показник надійності праці апарату управління підприємства (P_n); 4) показник ритмічності циклу управління (P_r); 5) показник безперервності праці апарату управління (P_{cw}); 6) показник економічності праці апарату управління (P_{ew}); 7) показник відношення чисельності працівників лінійного і функціонального управління (P_{rw}); 8) показник зайнятості працівників у апараті управління (P_{eam}).

Тут інтегральний рівень ефективності типової організаційної структури управління підприємства (R_{D2}) рекомендується визначати за формулою (2):

$$R_{D2} = \sum_{i=1}^8 (P_{iD2} \cdot h_i), \quad (2)$$

де P_{iD2} – кількісна оцінка відповідного i -го бізнес-індикатора системи D_2 за шкалою Харрінгтона ($P_{am}, P_{fm}, P_n, P_r, P_{cw}, P_{ew}, P_{rw}, P_{eam}$);

h_i – вагомість відповідного бізнес-індикатора системи D_2 ($P_{am}, P_{fm}, P_n, P_r, P_{cw}, P_{ew}, P_{rw}, P_{eam}$) [1, 18].

Результати дослідження щодо діагностики ефективності нормування праці лінійних та функціональних керівників і спеціалістів на підприємстві

Результати досліджень [1, 19] дозволяють стверджувати, що діагностика ефективності нормування праці лінійних та функціональних керівників і спеціалістів на підприємстві (D_3) – це комплексна система методів, прийомів і методик проведення досліджень ефективності нормування праці управлінського персоналу (керівників) підприємства на основі ідентифікації та оцінювання стану нововведень (наявних, можливих) у системі організації праці і виробництва, виходячи з аналізу і обліку затрат праці лінійних та функціональних керівників і спеціалістів (менеджерів) інституційного (вищого), управлінського (середнього) та технічного (нижчого) рівнів управління (через норми виробітку, часу, обслуговування та чисельності), з метою підвищення рівня продуктивності праці і зрос-

тання ефективності виробничих процесів в системі менеджменту підприємства в контексті його результативного розвитку. Визначено, що система D_3 включає такі ключові бізнес-індикатори – формула (3):

$$D_3 = f(P_s, P_{li}, P_{dl}, P_f, P_{nt}, P_{tl}, P_{ewt}), \quad (3)$$

де P_s – рівень заробітної плати;

P_{li} – рівень інтенсивності праці;

P_{dl} – інтегральний показник важкості праці;

P_f – рівень втоми;

P_{nt} – рівень використання норм часу;

P_{tl} – рівень напруженості праці;

P_{ewt} – рівень екстенсивності використання робочого часу [1, 19].

Результати дослідження щодо діагностики підприємства у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку

На основі результатів досліджень [20, 23, 24] встановлено, що:

1. Основними бізнес-індикаторами (показниками, параметрами) системи діагностики підприємства у сфері професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку (D_4) з урахуванням відповідальності в менеджменті при його оптимальній стратегії є: 1) інтегральний рівень професійної освіти персоналу (R_{1D4}); 2) інтегральний рівень трудової активності та мотивації персоналу (R_{2D4}); 3) інтегральний рівень інноваційної праці персоналу (R_{3D4}); 4) інтегральний рівень соціального розвитку персоналу (R_{4D4}).

2. Ключовими бізнес-індикаторами для розрахунку інтегрального рівня професійної освіти персоналу підприємства (R_{1D4}) є: 1) рівень кваліфікації персоналу; 2) рівень підготовки персоналу; 3) рівень професійних знань, умінь та навичок персоналу; 4) рівень мобільності персоналу.

3. Інтегральний рівень діагностики підприємства у сфері трудової активності та мотивації (R_{2D4}) потрібно визначати за: 1) індикаторами рівня активності персоналу; 2) індикаторами рівня мотиваційного комплексу підприємства; 3) індикаторами рівня розвитку та структури персоналу; 4) індикаторами рі-

вня стимулювання персоналу; 5) індикаторами рівня оцінювання трудової діяльності персоналу; 6) індикаторами рівня економіко-виробничої оцінки персоналу.

4. Діагностику підприємства у сфері інноваційної праці (R_{3D4}) слід здійснювати за такими показниками, як: 1) рівень професійної компетентності; 2) рівень світогляду; 3) рівень самостійності; 4) рівень культури; 5) рівень ініціативності; 6) рівень активності; 7) рівень підприємливості; 8) рівень правової компетентності; 9) рівень новаторства; 10) рівень творчості; 11) рівень оригінальності у здійсненні праці; 12) рівень спроможності втілити у реальність інноваційну ідею; 13) вміння виконувати трудову діяльність згідно з міжнародними стандартами; 14) досвід роботи; 15) володіння іноземними мовами; 16) рівень оволодіння технікою; 17) рівень професійної мобільності; 18) рівень професійної підготовки; 19) рівень адаптаційних можливостей; 20) рівень обізнаності персоналу в роботі технологічних процесів; 21) рівень здатності персоналу до застосування складності засобів праці; 22) рівень оволодіння персоналу багатоопераційним трудовим процесом; 23) рівень необхідності прийняття самостійних рішень у трудовій діяльності тощо.

5. Ключовими показниками (параметрами) діагностики підприємства у сфері соціального розвитку (R_{4D4}) є: 1) рівень соціальної активності персоналу; 2) рівень умов праці на підприємстві; 3) рівень творчого розвитку персоналу; 4) рівень мотивації персоналу; 5) рівень соціального захисту персоналу [20, 23, 24, 25, 26, 27].

Результати дослідження щодо діагностики рівня конфліктності в колективі на підприємстві

За результатами аналізу літературних джерел та практичних матеріалів за проблемою з'ясовано, що під діагностикою рівня конфліктності в колективі на підприємстві (D_5) слід розуміти процес оцінювання стану конфліктних ситуацій у колективі, тенденцій їх перебігу та прогнозування настання потенційних конфліктів з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Поряд з тим встановлено, що основними бізнес-індикаторами діагностики загального рівня конфліктності в колективі є: 1) стан соціально-психологічного клімату; 2) кількість зареєстрованих конфліктних ситуацій; 3) кі-

лькість вирішених конфліктних ситуацій; 4) кількість учасників конфліктної ситуації; 5) термін вирішення конфліктної ситуації; 6) рівень наслідків від виникнення конфліктної ситуації; 7) кількість причин, що спонукали до виникнення конфлікту в колективі [21, 25, 27].

Результати дослідження щодо діагностики ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством

На основі результатів досліджень за проблемою, приведених у працях [1, 22], визначено, що діагностику ефективності та результативності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством (D_6) доцільно розглядати як процес ідентифікування, аналізу і оцінювання ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємствами з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень (поточних, перспективних) в системі менеджменту, спрямованих на:

1) підвищення інтегрального рівня ефективності діяльності підприємства (E_F);

2) отримання максимально можливого економічного річного ефекту від застосування (впровадження) інформаційних технологій спільно із інформаційними ресурсами, технічними засобами, програмним (спеціальним інформаційно-аналітичним) забезпеченням (наприклад, Project Expert, Audit Expert, Quick Sales, Sales Expert 2, SAP Business One та ін.) та інтелектуальними технологічними процесами, який визначається як приріст чистого прибутку (E_R) – формули (4):

$$D_6 \rightarrow (E_F \uparrow, E_R \uparrow),$$

$$E_F = f(E_{fe}, E_c, E_{mt}, E_s),$$

$$E_R = P_a - \sum_{i=1}^{12} K_i, \quad (4)$$

де E_{fe} , E_c , E_{mt} , E_s – структурні складові E_F , відповідно – фінансово-економічна, комерційна, виробничо-технологічна і соціальна ефективності підприємства (рис. 2), ум. од.;

P_a – додатковий прибуток підприємства, грн.;

$\sum_{i=1}^{12} K_i$ – сума податків, які необхідно сплатити

з додаткового прибутку, грн. [1].

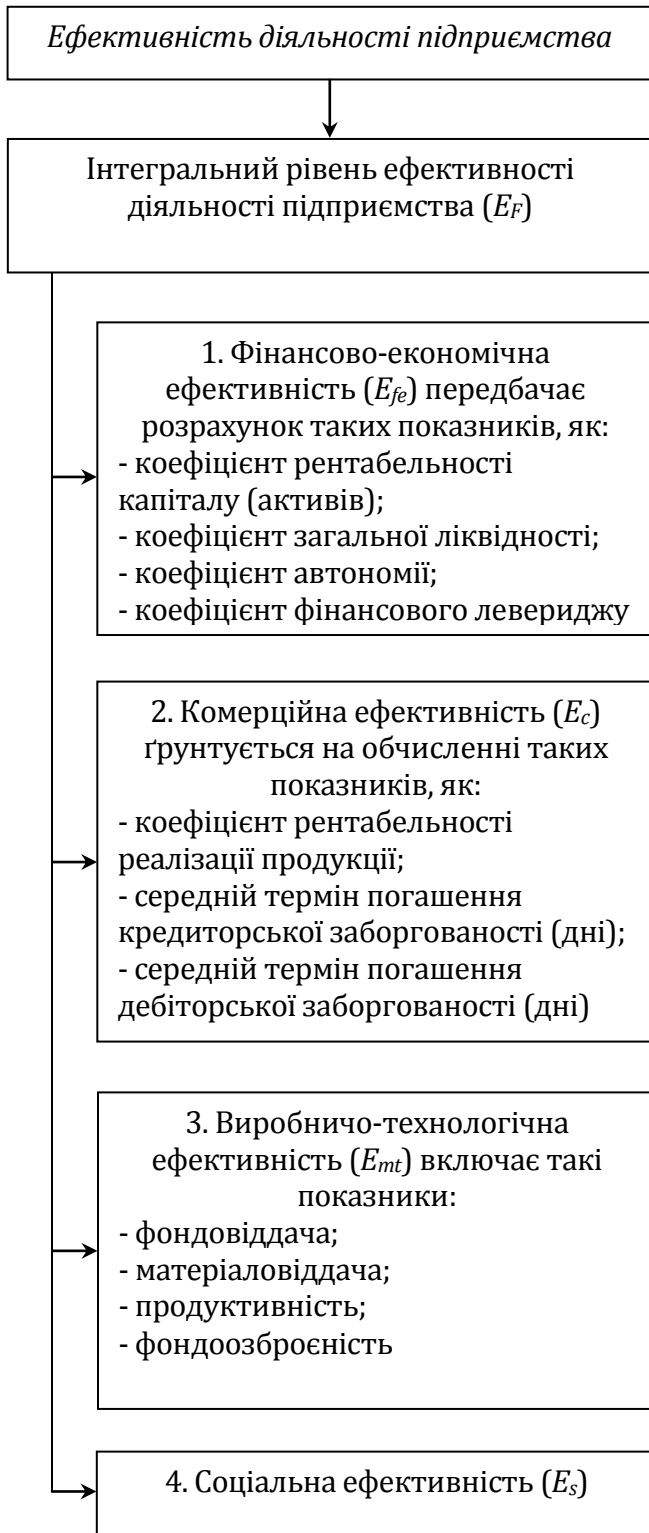


Рисунок 2 – Структурні складові та показники оцінювання ефективності діяльності підприємства [1, 10]

На рис. 3 представлено траекторії інтегрального рівня ефективності діяльності окремих аналізованих підприємств Львівської області та польської компанії *Zakład Handlowo-Uslugowy BHP (E_F)* за 2012–2015 рр.

Якість результатів D_6 (Q^{D_6}) рекомендується описати функцією від таких взаємозалежних ключових параметрів (чинників) – формула (5):

$$Q^{D_6} = f(a, b, c, d, e, f), \quad (5)$$

де a – рівень придатності інформаційних технологій (ІТ);

b – рівень безпечності ІТ;

c – рівень дієвості ІТ;

d – рівень надійності ІТ;

e – рівень вчасності оброблення інформації;

f – рівень ефективності витрат на інновації (освоєння нових видів продукції і/або впровадження нових виробничо-технологічних бізнес-процесів) [1, 22].

ВИСНОВКИ

1. Модель системи управлінської діагностики підприємства являє собою сукупність суб'єктів (власники, керівники, менеджери, інвестори, фахівці тощо), об'єктів (система менеджменту), ресурсів, технологій, методів (набір способів, прийомів та засобів), бізнес-індикаторів та критеріїв (параметрів), які у взаємодії забезпечують досягнення (ефективне, результативне) діагностичних цілей системи цілей управлінської діагностики підприємства з врахуванням відповідності його конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища функціонування прямої дії (конкуренти, покупці, постачальники, посередники, контактні аудиторії та інші) в контексті підвищення ефективності і розвитку системи менеджменту підприємства.

2. Систему цілей моделі системи управлінської діагностики підприємства (з огляду на забезпечення відповідності системи управління стратегічним цілям та тактичним завданням) формують такі ключові діагностичні цілі такі ключові діагностичні цілі, які потребують удосконалення на засадах бізнес-індикаторів (показників, параметрів), а саме: 1) діагностика ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства; 2) діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства; 3) діагностика ефективності нормування праці лінійних та функціональних керівників і спеціалістів на підприємстві; 4) діагностика підприємства

у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку; 5) діагностика рівня конфліктності в колективі на підприємстві; 6) діа-

гностика ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством.

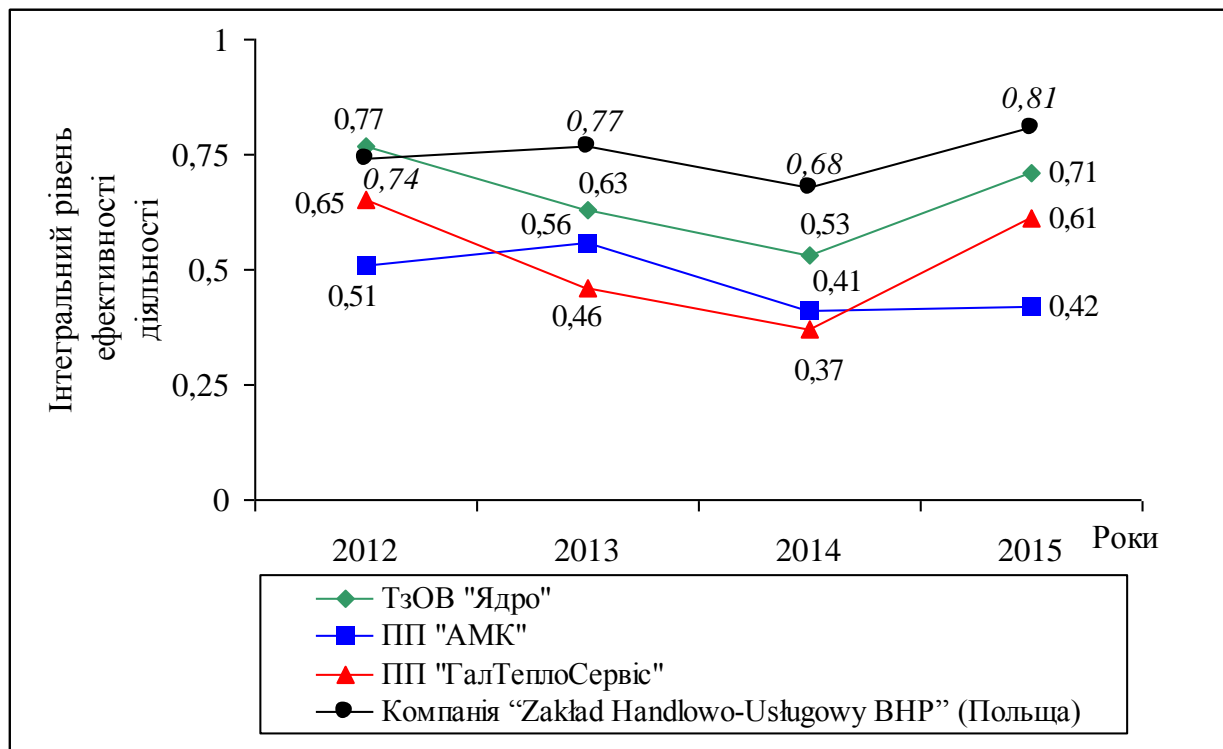


Рисунок 3 – Траєкторії інтегрального (загального) рівня ефективності діяльності окремих фокальних підприємств Львівської області та польської компанії *Zakład Handlowo-Usługowy ВНР* (E_F) за 2012–2015 рр. [1]

Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є удосконалення комплексної системи діагностики певних елементів, сфер

та видів діяльності підприємств з урахуванням поданих результатів досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- Pawlowski, G. (2017). *Rozvytok systemy upravlinjskoi diahnostryky pidpryiemstva* [Development of the system of management diagnostics of the enterprise] (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://irbis-nbuv.gov.ua/ASUA/1257760> (in Ukrainian)
[Павловські, Г. (2017). *Розвиток системи управлінської діагностики підприємства* (Кандидатська дисертація). URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ASUA/1257760>].
- Bol'shakov, V. V. (1989). *Problemnaja diaagnostika razvitija organizacij i predprijatij* [Problem diagnosis of the development of organizations and enterprises]. Vil'njus: Lit-NIITI (in Russian)
[Большаков, В. В. (1989). *Проблемная диагностика развития организаций и предприятий*. Вильнюс: Лит-НИИТИ].
- Vasilenko, V. A. (2006). *Diagnostika ustojchivogo razvitija predprijatij* [Diagnostics of sustainable development of enterprises]. Kiev: Centr uchebnoj literatury (in Russian)
[Василенко, В. А. (2006). *Діагностика устійливого розвитку підприємств*. Київ: Центр учебной литературы].
- Hrechak, A. P., & Radionova, N. Y. (2011). *Diahnostryka efektyvnosti diialnosti pidpryiemstv* [Diagnostics of efficiency of activity of enterprises]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho*

- universytetu imeni Volodymyra Dalia, 10, 56–61 (in Ukrainian)*
[Гречан, А. П., & Радіонова, Н. Й. (2011). Діагностика ефективності діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 10, 56–61*].
5. Voronkova, A. Ye. (2000). *Strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnym potencialom predpriyatija: diagnostika i organizacija* [Strategic management of the competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization]. Lugansk: Izd-vo VNU (in Russian)
[Воронкова, А. Э. (2000). *Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация*. Луганск: Изд-во ВНУ].
6. Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Strategicheskoe edinstvo: sozдание sinergii organizacii s pomoshh'ju sbalansirovannoj sistemy pokazatelej* [Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies]. Moscow: Vil'jams (in Russian)
[Каплан, Р., & Нортон, Д. (2006). *Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей*. Москва: Вильямс].
7. Kyzym, M., Zabrodskiy V., & Zinchenko, V. (2003). *Otsinka i diahnostyka finansovoi stiiikosti pidprijemstva* [Assessment and diagnosis of financial stability of the enterprise]. Kharkiv: INZhEK (in Ukrainian)
[Кизим, М., Забродський В., & Зінченко, В. (2003). *Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства*. Харків: ІНЖЕК].
8. Kostyrko, L. (2008). *Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiiikosti pidprijemstva* [Diagnostics of the potential of financial and economic stability of the enterprise] (2nd ed.). Kharkiv: Faktor (in Ukrainian)
[Костирко, Л. (2008). *Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства* (2-ге вид.). Харків: Фактор].
9. Kryvoviazuk, I. V. (2012). *Funktsionuvannia ta rozvytok pidprijemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyi pidkhid* [Functioning and development of enterprises in a crisis: a system-analytical approach]. Lutsk: LNTU (in Ukrainian)
[Кривов'язюк, І. В. (2012). *Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід*. Луцьк: ЛНТУ].
10. Melnyk, O. H. (2010). *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidprijemstv: polikryterialna kontseptsiia ta instrumentarii* [Systems of diagnostics of activity of machine-building enterprises: polycrystalline concept and tools]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki (in Ukrainian)
[Мельник, О. Г. (2010). *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*. Львів: Видавництво Львівської політехніки].
11. Niven, P. (2003). *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej – shag za shagom: maksimal'noe povyshenie jeffektivnosti i zakreplenie poluchennyh rezul'tatov* [Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub (in Russian)
[Нивен, П. (2003). *Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов*. Днепропетровск: Баланс-Клуб].
12. Omarov Sh. (2008). *Diahnostyka rezultativ diialnosti koksohimichnykh pidprijemstv* [Diagnostic Results of the Function of Coke-Chemical Enterprises] (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://bit.ly/2i3KAdB> (in Ukrainian)
[Омаров, Ш. (2008). *Діагностика результатів діяльності коксохімічних підприємств* (Кандидатська дисертація). URL: <http://bit.ly/2i3KAdB>].
13. Rapoport, V. (1991). *Diagnostika upravlenija* [Diagnostics of management]. Moscow: Finansy i statistika (in Russian)
[Рапопорт, В. (1991). *Діагностика управління*. Москва: Финансы и статистика].

14. Stojanov, E., & Stojanova, E. (2003). *Jekspertnaja diagnostika i audit finansovo-hozhajstvennogo polozenija predpriyatija* [Expert diagnostics and audit of the financial and economic situation of the enterprise]. Moscow: Perspektiva (in Russian)
[Стоянов, Е., & Стоянова, Е. (2003). *Экспертная диагностика и аудит финансово-хозяйственного положения предприятия*. Москва: Перспектива].
15. Shvydadenko, H., Dmytrenko, A., & Oleksiuk, O. (2008). *Biznes-diahnostyka pidprijemstva* [Business diagnostics of the enterprise]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)
[Швидаденко, Г., Дмитренко, А., & Олексюк, О. (2008). *Бізнес-діагностика підприємства*. Київ: КНЕУ].
16. Kotler, F. (2007). *Osnovy marketinga. Kratkij kurs* [Fundamentals of marketing. Short course]. Moscow: Vil'jams (in Russian)
[Котлер, Ф. (2007). *Основы маркетинга. Краткий курс*. Москва: Вильямс].
17. Skrynkovskyy, R., Pawlowski, G., & Vorobiov, V. (2016). *Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidprijemstva* [The Diagnostics of Efficiency of Controlling Business Processes]. *Business Inform*, 8, 154–159 (in Ukrainian)
[Скриньковський, Р. М., Павловські, Г., & Воробйов, В. В. (2016). *Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства*. *Бізнес Інформ*, 8, 154–159].
18. Pawlowski, G. (2017). *Diahnostyka efektyvnosti tipovoi orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidprijemstva yak zahalna diahnostychna tsil systemy upravlinskoj diahnostyky* [Diagnostics of efficiency of a typical organizational structure of the enterprise as a general diagnostic purpose of system of management diagnostics]. *Efektivna ekonomika*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492&p=1> (in Ukrainian)
[Павловські, Г. (2017). *Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики*. *Ефективна економіка*, 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492&p=1>].
19. Pawlowski, G. (2017). *Diahnostyka efektyvnosti normuvannia pratsi upravlinskoho personalu na pidprijemstvi* [The Diagnostics of Efficiency of Labor Norming of the Managerial Staff at Enterprise]. *Business Inform*, 2, 331–337 (in Ukrainian)
[Павловські, Г. (2017). *Діагностика ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві*. *Бізнес Інформ*, 2, 331–337].
20. Skrynkovskyy, R., Kharuk, K., & Maksymchuk, I. (2015). *Diahnostyka pidprijemstva u sferakh profesiinoi osvity, trudovoi aktyvnosti ta motyvatsii, innovatsiinoi pratsi ta sotsialnoho rozvytku* [Diagnostics of Enterprise in the Areas of Vocational Education, Employment Activity and Motivation, Innovative Labor and Social Development]. *Business Inform*, 8, 282–288 (in Ukrainian)
[Скриньковський, Р. М., Харук, К. Б., & Максимчук, Я. С. (2015). *Діагностика підприємства у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку*. *Бізнес Інформ*, 8, 282–288].
21. Skrynkovskyy, R. M. (2016). *Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise* [Diahnostyka rivnia konfliktnosti v kolektyvi ta shliakhy podolannia destabilizatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidprijemstvi]. *Business Inform*, 4, 268–273 (in Ukrainian)
[Скриньковський, Р. М. (2016). *Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві*. *Бізнес Інформ*, 4, 268–273].
22. Noga, I., Skrynkovskyy, R., & Pawlowski, G. (2016). *Diahnostyka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidprijemstvamy* [The Diagnostics of Efficiency of Applying Information Technology in the Management of Enterprises]. *Business Inform*, 9, 241–245 (in Ukrainian)
[Нога, І. М., Скриньковський, Р. М., & Павловські, Г. (2016). *Діагностика ефективності*

- застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами. *Бізнес Інформ*, 9, 241–245].
23. Amosha, O., Antoniuk, V., Zemliankin, A. (2007). *Aktyvizatsiia innovatsiinoi diialnosti: orhanizatsiino-pravove ta sotsialno-ekonomichne zabezpechennia* [Activation of innovation activity: organizational and legal and socio-economic support]. Donetsk: Nord Kompiuter (in Ukrainian)
[Амоша, О., Антонюк, В., Землянкін, А. (2007). *Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення*. Донецьк: Норд Комп'ютер].
24. Herasymenko, O. (2008). *Innovatsiina pratsia: osoblyvosti zmistu ta sotsialno-ekonomichnoi formy* [Innovative work: features of the content and socio-economic form]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 20, 210–219 (in Ukrainian)
[Герасименко, О. (2008). *Інноваційна праця: особливості змісту та соціально-економічної форми*. *Економіка та підприємництво*, 20, 210–219].
25. Horbonos, F., Cherevko, H., Pavlenchuk, N., & Pavlenchuk, A. (2010). *Ekonomika pidpriemstv* [Business Economics]. Kyiv: Znannia (in Ukrainian)
[Горбонос, Ф., Черевко, Г., Павленчук, Н., & Павленчук, А. (2010). *Економіка підприємств*. Київ: Знання].
26. Skrynkovskyy, R., Pawlowski, G., & Sytar, L. (2017). Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises. *Path of Science*, 3(9), 3009–3018. doi: [10.22178/pos.26-8](https://doi.org/10.22178/pos.26-8)
27. Yankovska, L. (2000). *Upravlinnia pidhotovkoiu ta perepidhotovkoiu pratsivnykiv promyslovoho pidpriemstva v systemi menedzhmentu personalu* [Preparation and reparation of the staff in the Management System] (Doctoral thesis). Retrieved from <http://bit.ly/2zEvjXT> (in Ukrainian)
[Янковська, Л. (2000). *Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу* (Автореферат кандидатської дисертації). URL: <http://bit.ly/2zEvjXT>].