

# УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА ЯК СПОСІБ ПОШУКУ НАПРЯМКІВ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2017 ПАВЛОВСЬКІ Г.

УДК 65.01

## Павловські Г. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямків покращення системи менеджменту на підприємстві

Метою статті є формування й розвиток теоретичних і методичних засад управлінської діагностики як способу пошуку напрямків покращення системи менеджменту на підприємстві. Встановлено, що управлінська діагностика в системі менеджменту підприємства – це процес ідентифікації, аналізу та оцінювання внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, який спрямований на оцінку їх наявності та відповідності цілям і завданням, на оцінку поточного стану, тенденцій та перспектив розвитку підприємства. З'ясовано, що управлінська діагностика на основі аудиту в системі менеджменту якості дозволяє визначити ті внутрішні ресурси та можливості підприємства, що сприяють усуненню проблем менеджменту і забезпечують досягнення результатів і ефектів для розвитку підприємства за бізнес-складовими. Виокремлено ключові бізнес-індикатори управлінської діагностики в системі менеджменту підприємства. Перспективою подальших науково-практичних досліджень у цьому напрямі є розробка системи полікритеріальної діагностики перспектив функціонування підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, управлінська діагностика, система менеджменту, бізнес-індикатори.

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 28.

Павловські Гжегож – магістр економічних наук, власник компанії «Zakład Handlowo-Uslugowy ВНР» (вул. Костшинська, 17, Гужиця, 69-113, Польща)  
E-mail: gpawlowski@op.pl

УДК 65.01

UDC 65.01

## Павловски Г. Управленческая диагностика как способ поиска направлений улучшения системы менеджмента на предприятии

Целью статьи является формирование и развитие теоретических и методических основ управленческой диагностики как способа поиска направлений улучшения системы менеджмента на предприятии. Установлено, что управленческая диагностика в системе менеджмента предприятия – это процесс идентификации, анализа и оценки внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку их наличия и соответствия целям и задачам, на оценку текущего состояния, тенденций и перспектив развития предприятия. Выяснено, что управленческая диагностика на основе аудита в системе менеджмента качества позволяет определить те внутренние ресурсы и возможности, которые способствуют устранению проблем менеджмента и обеспечивают достижение результатов и эффектов для развития предприятия по бизнес-составляющим. Выделены ключевые бизнес-индикаторы управленческой диагностики в системе менеджмента предприятия. Перспективой дальнейших научно-практических исследований в этом направлении является разработка системы поликритериальной диагностики перспектив функционирования предприятий.

**Ключевые слова:** предприятие, управленческая диагностика, система менеджмента, бизнес-индикаторы.

**Рис.:** 4. **Библ.:** 28.

Павловски Гжегож – магистр экономических наук, владелец компании «Zakład Handlowo-Uslugowy ВНР» (ул. Костшинская, 17, Гужиця, 69-113, Польша)  
E-mail: gpawlowski@op.pl

## Pawlowski G. The Managerial Diagnostics as a Way to Search Directions for Improving the Management System at Enterprise

The article is aimed at formation and development of the theoretical and methodological foundations of managerial diagnostics as a way to search directions for improving the management system at enterprise. It has been determined that managerial diagnostics within the management system of enterprise is the process of identifying, analyzing and evaluating internal resources and capabilities of enterprise, directed towards evaluating their availability and compliance with the goals and objectives, evaluating the current status, trends, and prospects for development of enterprise. It has been clarified that managerial diagnostics on the basis of audit in the system of quality management allows to determine the internal resources and opportunities, which help to address the managerial problems and provides to achieve results and effects for the development of enterprise by the business components. The key business indicators of managerial diagnostics in the system of enterprise management have been allocated. Prospect for further scientific and practical research in this direction will be development of a system for polycriterial diagnostics of the prospects for enterprise's functioning.

**Keywords:** enterprise, managerial diagnosis, management system, business indicators.

**Fig.:** 4. **Bibl.:** 28.

Pawlowski Grzegorz – Master of Science (Economics), owner of company «Zakład Handlowo-Uslugowy ВНР» (17 Kostrzynska Str., Gorzyca, 69-113, Poland)  
E-mail: gpawlowski@op.pl

Сучасна практика ведення бізнесу в Україні та Польщі доводить, що практичною цінністю для досягнення (забезпечення) розвитку будь-якого підприємства та формування його перспективи є раціональне використання внутрішніх ресурсів і визначення можливостей підприємства, які сприяють усуненню проблем менеджменту і забезпечують досягнення очікуваного економічного ефекту (результату) – максимального прибутку. Усе це обумовлює доцільність та важливість науково-практичного дослідження управлінської діагностики в системі менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що значний науково-практичний внесок у фор-

мування та розвиток діагностичних систем підприємства (суб'єкта господарювання), його окремих сфер, філій, структурних підрозділів (відділів), видів діяльності зробили такі науковці, як: Б. М. Андрушків, К. С. Безгін, Р. І. Біловола, І. В. Гришина, В. В. Демиденко, С. Б. Довбня, А. Г. Іващенко, А. В. Казанджі, О. В. Коваленко, І. В. Колос, І. В. Кононова, Р. І. Крамар, О. М. Криворучко, О. Є. Кузьмін, В. В. Лук'янова, Х. В. Машталір, О. Г. Мельник, К. І. Сімаков, І. М. Станьковська, Ю. О. Сукач, Н. І. Фединець, В. А. Харченко, Л. А. Янковська та ін. [1–21].

Так, В. В. Лук'янова [1] дотримуються точки зору, що під діагностикою слід розуміти цілісний процес визначення (розпізнавання і виявлення) проблем у функ-

ціюванні (роботі) об'єкта за відповідними (визначеними) ознаками (параметрами, бізнес-індикаторами, показниками, критеріями тощо) з метою проведення оцінки його наявних тенденцій і встановлення можливих перспектив розвитку та аналізу альтернативних варіантів для реалізації рішення (перспективного, поточного) щодо найкращого вирішення виявлених (наявних) проблем [1, с. 239].

У контексті цього О. В. Коваленко та Д. М. Біда стверджують, що управлінська діагностика – це процес комплексного аналізу стану внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства з метою їх оцінювання на наявність та відповідність цілям і меті підприємства [2, с. 7].

Водночас С. Б. Довбня [3] вважає, що управлінська діагностика може бути визначена як цілеспрямована аналітична діяльність, яка ґрунтується на:

1) оцінці стану реалізації основних (загальних, конкретних) функцій менеджменту (контролювання, планування, функція дії та координація [18, с. 202]);

2) виявленні ключових проблем (наявних, можливих) підвищення (або зниження) ефективності функціонування та розвитку системи управління підприємством та пошуку шляхів їх подолання.

Крім цього, науковець зазначає, що управлінська діагностика передбачає оцінку рівня якості системи управління підприємством та її результатів з урахуванням пошуку методів удосконалення цієї системи у визначеному часі [3, с. 119].

На рис. 1 представлено графічну інтерпретацію системи управління якістю, в основу якої покладено процеси [21, с. 125; 22].

Разом з тим, І. М. Станьковська [4] дотримується думки, що:

1) під управлінською діагностикою слід розуміти процес динамічного дослідження (моніторингу, аналізу, оцінки) діяльності системи (підприємства, організації) та її підсистем (внутрішнє середовище, зовнішнє середовище) для виявлення (встановлення) конкретних першопричин (проблем, дестабілізуючих факторів) щодо неефективності функціонування та розвитку цієї системи та її складових [4, с. 84];

2) мета управлінської діагностики полягає у визначенні ключових конкретних проблем і дестабілізуючих факторів у роботі системи (підприємства) за рахунок постійного моніторингу цієї системи та її складових (управління фінансами, постачанням, виробництвом, збутом, підрозділами тощо) [4, с. 85].

У контексті цього на особливу увагу заслуговують дослідження С. Б. Довбні [3], згідно з якими видно, що досягнення мети управлінської діагностики передбачає вирішення таких завдань: 1) аналіз системи цілей підприємства (довго-, середньо-, короткострокових); 2) аналіз стану організаційної структури управління підприємством ([20]); 3) аналіз системи процесів управління; 4) аналіз системи інформаційного забезпечення та захисту інформації; 5) діагностика корпоративної культури суб'єкта господарювання ([23]); 6) комплексна оцінка результатів діяльності підприємства [3, с. 120].

Поряд з тим, Б. М. Андрушків та А. І. Піхурко акцентують увагу на тому, що управлінську діагностику можна проводити за такими напрямками: 1) процесна



Рис. 1. Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процеси [21, с. 125; 22]

діагностика управління; 2) функціональна діагностика управління; 3) ситуаційна діагностика управління; 3) внутрішня діагностика [5, с. 168]. Водночас І. В. Конова пропонує такі підходи до управління: процесний (управління як процес); системний (управління як система); ситуаційний (управління як явище); функціональний (управління як функція) [6, с. 149–150].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, як свідчить аналіз літературних джерел [1–6], наведена інформація у працях [7–17; 19–21] та діюча практика ведення бізнесу в Україні та Польщі, недостатньо уваги приділено визначенню ключової ролі управлінської діагностики в системі менеджменту підприємства.

*Метою* статті є формування й розвиток теоретичних і методичних засад управлінської діагностики як способу пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві.

**Р**езультати аналізу наукової праці за проблемою [7, с. 27] дають можливість стверджувати, що управлінська діагностика в системі менеджменту суб'єкта господарювання (організації, підприємства) передбачає сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на вдосконалення управління внутрішнього середовища суб'єкта господарювання в часі. Поряд з тим, на основі вивчення літератури [1–7] і практичних матеріалів ведення бізнесу встановлено, що управлінська діагностика в системі менеджменту підприємства являє собою процес ідентифікації, аналізу та оцінювання внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, який спрямований на оцінку їх наявності та відповідності цілям і завданням, на оцінку поточного стану, тенденцій та перспектив розвитку підприємства на основі дослідження (постійного моніторингу, аналізу, оцінки) його сильних і слабких сторін за відповідними бізнес-індикаторами з метою виявлення і усунення проблем і недоліків менеджменту в часі.

Тут доцільно також відмітити наукову роботу А. В. Казанджі [8], у якій виокремлено такі підходи щодо трактування поняття «управління»: управління – як вид діяльності, як система та як процес. Зазначено, що управління як вид діяльності характеризує вплив суб'єкта на об'єкт управління з метою його зміни чи перетворення. Своєю чергою, управління як процес передбачає інтеграцію всіх видів діяльності підприємства до єдності з метою вирішення проблем управління. Натомість, управління як система – це узгоджена взаємодія усіх елементів, задіяних у процесі управління, завдяки яким забезпечується досягнення визначеної мети підприємства [8, с. 255].

Крім цього, теорія та практика ведення бізнесу доводить, що процесна діагностика управління (процесний підхід до управління) характеризує бізнес-процеси, які відбуваються в діяльності підприємства і кінцевою метою яких є створення продуктів/послуг, що становлять неабияку цінність для зовнішніх та внутрішніх споживачів [9, с. 391].

Варто також звернути увагу на те, що застосування процесного підходу до управління підприємством

дозволяє підприємству отримати такі переваги: [10] (В. В. Демиденко):

1) усі працівники підприємства (управлінський персонал; робітники основного та допоміжного виробництва) прив'язані до кінцевого (визначеного) результату і несуть відповідальність за його якість;

2) задоволення потреб споживачів є ключовим (базовим) критерієм якості та цінності продукції;

3) знижуються постійні та змінні витрати підприємства за рахунок усунення невиправданих витрат, які не впливають на процес формування якості та цінності продукції;

4) покращується процес вироблення раціональних рішень за рахунок скорочення кількості рівнів прийняття рішень, які не спрямовані на реалізацію цілей управління;

5) покращується модель комунікаційного процесу, що зорієнтована на забезпечення якості таких видів комунікацій: організаційні, міжособові;

6) створюються умови для автоматизації технологій виконання (реалізації) бізнес-процесів, що сприяє підвищенню якості продукції та процесів тощо.

Поряд з тим, О. М. Криворучко та Ю. О. Сукач стверджують, що впровадження та реалізація процесного підходу до управління підприємством передбачає послідовне виконання таких етапів [11, с. 14]: 1) розробка проекту з упровадження системи процесного управління; 2) розробка системи процесного управління на основі проекту (передбачає формування, реалізацію та вдосконалення системи процесного управління); 3) розробка підтримуючої системи впровадження процесного управління (включає розробку методичного інструментарію, автоматизацію виконання бізнес-процесів, організацію документообігу і регламентації бізнес-процесів).

**В**одночас заслуговує на увагу наукова праця К. С. Безгіна, І. В. Гришиної [12], у якій представлено функціональну діагностику управління. Згідно з наданою діагностикою визначено, що управління підприємствами ґрунтується на ієрархічній організаційній структурі підприємства (лінійній, функціональній, комбінованій [24, с. 44]), де організація взаємодії та управління виробничо-господарською діяльністю підприємства здійснюється за структурними елементами (ланками управління – філіями, відділами, виробничими підрозділами тощо), а взаємодія цих структурних елементів – через роботу керівників (посадових осіб – начальників філій, відділів, цехів і т. д.) [12, с. 3].

У контексті цього К. І. Сімаков [13] пропонує блок-схему діагностики організаційної структури управління підприємством, яка передбачає здійснення таких послідовних та взаємопов'язаних етапів:

1 етап – техніко-економічний аналіз діяльності підприємства;

2 етап – аналіз та оцінка інформаційної системи підприємства;

3 етап – аналіз системи управління підприємством;

4 етап – дослідження рівня відповідності діючої організаційної структури управління підприємства;



5 етап – визначення рівня соціально-психологічної взаємодії персоналу підприємства (управлінського персоналу; робітників основного та допоміжного виробництва);

6 етап – дослідження стану методологічних основ управлінської системи на підприємстві;

7 етап – аналіз витрат, понесених підприємством на управління;

8 етап – формування моделі можливої майбутньої реструктуризації організаційної структури управління підприємством.

Поряд з тим, І. В. Колос стверджує, що система управління з позиції функціонального підходу повинна охоплювати функції аналізу ( $F_1$ ), планування ( $F_2$ ), організації взаємодії ( $F_3$ ), обліку ( $F_4$ ), контролю ( $F_5$ ), стимулювання ( $F_6$ ), а також регулювання та координацію зазначених функцій ( $F_1, F_2, \dots, F_6$ ) [14, с. 269].

Із наведеної інформації в науковій праці В. А. Харченко [15] з'ясовано, що системний підхід до управління підприємством: 1) призначений для забезпечення досягнення стратегічної мети діяльності; 2) враховує елементи управління, структуру, функціональне призначення, інтегративний аспект, комунікативний аспект та історичний аспект. Водночас встановлено, що ситуаційний підхід до управління сучасним підприємством зосереджується на конкретних практичних ситуаціях (завдання, внутрішні та зовнішні обставини тощо) з метою: 1) оптимізації прийнятих управлінських рішень; 2) підвищення ефективності та результативності управління в цілому.

Беручи до уваги наведене вище, варто також зазначити, що основними підсистемами системи управління підприємством є [3, с. 122] (С. Б. Довбня): 1) підсистема управління виробництвом; 2) підсистема управління маркетингом; 3) підсистема управління фінансами; 4) підсистема управління інноваційною діяльністю; 5) підсистема управління персоналом; 6) підсистема управління інвестиціями; 6) підсистема управління зовнішньоекономічною діяльністю. Поряд з тим, С. Б. Довбня стверджує, що при управлінській діагностиці використовуються такі методи: 1) метод спостереження; 2) метод опитування виконавців процесу; 3) метод вивчення документації; 4) метод анкетування; 5) метод оцінки робочого часу; 6) метод бенчмаркінгу; 7) метод математичного моделювання [3, с. 122].

У контексті цього І. М. Станьковська дотримуються думки, що основними бізнес-індикаторами управлінської діагностики є: 1) якість роботи управлінського персоналу; 2) рівень завантаженості керівника відповідного рівня кількістю підлеглих; 3) рівень автоматизації управлінського процесу; 4) рівень раціонального використання інформаційного фонду [4, с. 86–87].

Поряд з тим, як свідчить аналіз літературного джерела [16] (Н. І. Фединець), сьогодні широко використовують різноманітні моделі управління підприємством з відповідними змінними параметрами, зокрема:

1) *модель Літтла* (обсяг замовлення, загальна потреба у визначений період часу, витрати на одне за-

мовлення, термін часу, витрати на зберігання одиниці запасів за одиницю часу);

2) *модель Фішбейна* (відношення до товару (організації), значення показника, ідеальне значення показника, фактичне значення показника, кількість значимих показників);

3) *модель розвитку Погорелова* (оцінка конкурентоспроможності підприємства до розвитку, стратегія розвитку підприємства, вектор розвитку, базис розвитку підприємства, результат розвитку підприємства);

4) *модель Солоу* (капіталоозброєність, зростання населення, рівень технологічного прогресу);

5) *BSC модель Нортон – Каплана* (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання);

6) *модель Фідлера* (поведінка керівника, стосунки між керівником і членами колективу, посадові повноваження, структура завдання);

7) *модель Врума – Йеттона – Яго* (ефективність рішення, якість рішення, зобов'язання з виконання рішення, терміновість рішення) тощо [16, с. 321].

Таким чином, на основі виконаних досліджень [1–24] і результатів аналізу практики функціонування підприємств визначено вплив управлінської діагностики на систему менеджменту підприємства (рис. 2).

Звідси очевидно, що управлінської діагностика є одним із основних способів пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві на засадах вироблення стратегії переходу від проблем і недоліків до їх вирішення та на основі аудиту в системі менеджменту якості (рис. 3) дозволяє визначити ті внутрішні ресурси та можливості підприємства, які сприяють усуненню проблем менеджменту та забезпечують досягнення результатів і ефектів у контексті розвитку підприємства за бізнес-складовими (конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість тощо), які формують його успішну перспективу.

З огляду на це та з урахуванням практичного досвіду в цьому напрямі встановлено, що ключовими бізнес-індикаторами управлінської діагностики в системі менеджменту на підприємстві є: 1) стан діючої ор-



Рис. 3. Види аудитів у системі менеджменту якості в контексті підвищення інвестиційної привабливості підприємств

Джерело: складено за [25; 26].

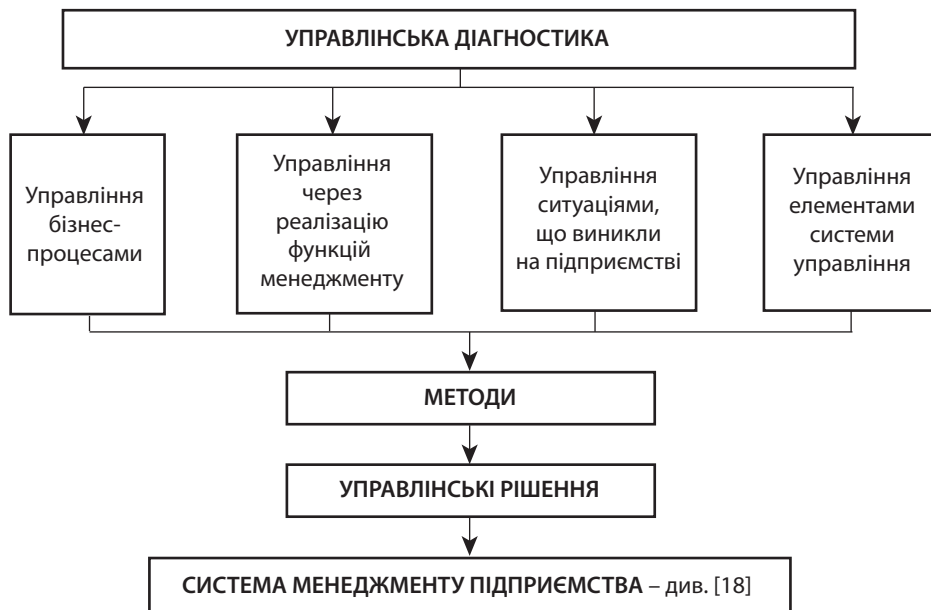


Рис. 2. Вплив управлінської діагностики на систему менеджменту підприємства

Джерело: складено за [1–24].

ганізаційної структури управління; 2) рівень управління бізнес-процесами на підприємстві; 3) рівень автоматизації управлінського процесу; 4) рівень інформаційного забезпечення управлінського процесу та захист інформації; 5) рівень залучення працівників підприємства до процесу управління; 6) рівень організації взаємодії посадових осіб (керівників, начальників) та робітників (основного і допоміжного виробництва) підприємства.

Для довідки: як свідчать статистичні дані, протягом 2011–2015 рр. обсяг реалізації промислової продукції промислових підприємств України тенденційно зростає, окрім 2013 р., коли відбулося зниження на 45517,1 млн грн (рис. 4). У Польщі спостерігалася дещо інша ситуація – обсяг реалізованої промислової продукції

промислових підприємств із 2013 р. почав тенденційно зростати після падіння у 2012 р. на 884735,4 млн злотих. Така ситуація в Польщі та Україні свідчить про розвиток (удосконалення) системи менеджменту цих підприємств [27; 28].

Отже, виходячи з інформаційної бази дослідження [1–28], можна сформулювати такі висновки та пропозиції теоретичного й практичного характеру, які полягають у такому:

1. Управлінська діагностика в системі менеджменту підприємства – це процес ідентифікації, аналізу та оцінювання внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, який спрямований на оцінку їх наявності та

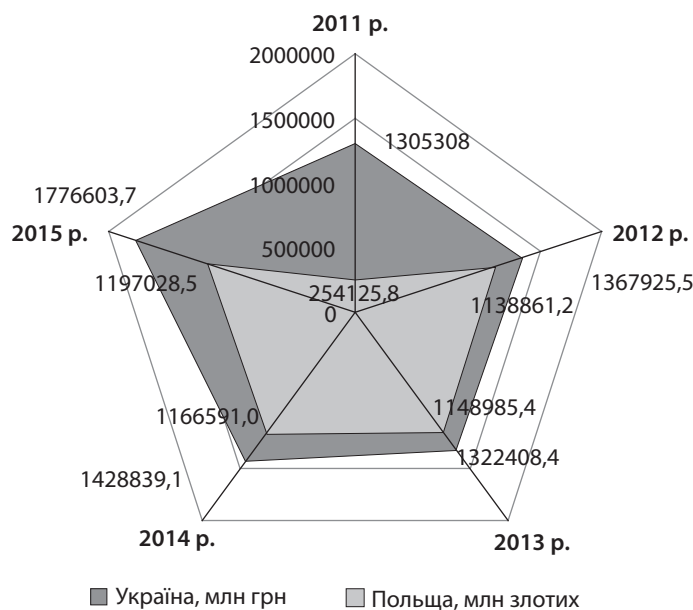


Рис. 4. Динаміки обсягів реалізованої промислової продукції України та Польщі

Джерело: складено за [27; 28].

відповідності цілям і завданням, поточного стану, тенденцій та перспектив розвитку підприємства на основі дослідження (постійного моніторингу, аналізу, оцінки) його сильних і слабких сторін за відповідними бізнес-індикаторами з метою виявлення й усунення проблем і недоліків менеджменту в часі.

2. Управлінська діагностика є одним із основних способів пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві на засадах вироблення стратегії переходу від проблем і недоліків до їх вирішення, яка на основі аудиту в системі менеджменту якості дозволяє визначити ті внутрішні ресурси і можливості підприємства, що сприяють усуненню проблем менеджменту та забезпечують досягнення результатів і ефектів в контексті розвитку підприємства за бізнес-складовими (конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість тощо), які формують його успішну перспективу.

3. Ключовими бізнес-індикаторами управлінської діагностики в системі менеджменту підприємства є: стан діючої організаційної структури управління; рівень управління бізнес-процесами на підприємстві; рівень автоматизації управлінського процесу; рівень інформаційного забезпечення управлінського процесу; рівень залучення працівників підприємства до процесу управління; рівень організації взаємодії посадових осіб (керівників, начальників) та робітників (основного і допоміжного виробництва) підприємства.

4. У перспективі доцільно розробити полікритеріальну діагностику перспектив функціонування підприємств (суб'єктів господарювання) з урахуванням управлінської діагностики як способу пошуку напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Лук'янова В. В. Діагностика функціонування економічних систем з урахуванням фактору ризику. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1 (44). С. 239–245.
2. Коваленко О. В., Біда Д. М. Роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 7. С. 5–11.
3. Довбня С. Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 1. С. 118–123.
4. Станьковська І. М. Управлінська діагностика: загальна концепція та застосування в системі управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9 (2). С. 83–88.
5. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (25–26 листопада 2015 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2015. Том 2. С. 168–169.
6. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1 (40). С. 146–151.
7. Біловол Р. І. Систематизація сутності та видів діагностики соціально-економічних систем. *Вісник Одеського національного університету*. Сер.: Економіка. 2013. Т. 18, вип. 1. С. 25–34.
8. Казанджі А. В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. № 1. С. 254–259.

9. Іващенко А. Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 390–395.

10. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>

11. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 5–20.

12. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2 (16). С. 3–7.

13. Сімаков К. І. Забезпечення ефективності організаційної структури управління промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2001. 19 с.

14. Колос І. В. Функціональний підхід до ошадливого управління промисловим підприємством // Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф (25 листопада 2015 р.). Київ: КНЕУ, 2015. С. 267–275.

15. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1. С. 157–160.

16. Фединець Н. І. Адаптивна модель управління підприємством у нестабільних умовах функціонування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.14. С. 320–326.

17. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво «Львівської політехніки», 2010. 344 с.

18. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

19. Скриньковський Р. М., Коропецький О. О., Машталір Х. В. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці. *Міжнародний науковий журнал (International scientific journal)*. 2016. № 9. С. 133–138.

20. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І. Діагностика ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства та відповідальність за порушення трудового законодавства. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2016. № 8. С. 101–108.

21. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу як фактор впливу на інвестиційну привабливість підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Львів, 2014. 233 с.

22. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009. Національний стандарт України. URL: [http://www.gereło.dp.ua/index/info\\_dstu\\_iso\\_9001-2009.html](http://www.gereło.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html) (12.12.2016).

23. Скриньковський Р. М. Система діагностики корпоративної культури підприємства: європейський вектор. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 58–60.

24. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

25. Янковська Л. А. Розвиток освітньо-фахового потенціалу регіону: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2007. 260 с.

26. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие/С. В. Пономарев, С. В. Мищенко, В. Я. Белобрагин и др. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. 248 с.

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

28. Główny Urząd Statystyczny. URL: <http://stat.gov.pl>



**Науковий керівник – Скриньковський Р. М.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Львівського університету бізнесу та права

## REFERENCES

- Andrushkiv, B. M., and Pikhurko, A. I. "Upravlinska diahnostyka yak sposib poshuku napriamiv pokrashchennia systemy menedzhmentu na pidpriemstvi" [Managerial diagnostics as a way to search the directions of improvement of the management system at the enterprise]. *Aktualni zadachi suchasnykh tekhnologii*. Vol. 2. Ternopil: TNTU, 2015. 168-169.
- Bilovol, R. I. "Systematyzatsiia sutnosti ta vydiv diahnostyky sotsialno-ekonomichnykh system" [Systematization of the essence and diagnostics of socio-economic systems]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Ekonomika. Vol. 18, no. 1 (2013): 25-34.
- Bezhin, K. S., and Hryshyna, I. V. "Porivnialnyi analiz protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom" [Comparative analysis of process and functional approach to the management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (16) (2009): 3-7.
- Demydenko, V. V. "Upravlinnia biznes-protsesamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom" [The management of business processes as part of process approach to enterprise management]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
- Dovbnia, S. B. "Metodolohiia formuvannia dvorivnevoi systemy upravlinskoj diahnostyky" [Methodology for the formation of a two-tier system of management diagnostics]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 1 (2015): 118-123.
- Fedynets, N. I. "Adaptyvna model upravlinnia pidpriemstvom u nestabilnykh umovakh funktsionuvannia" [Adaptive model of enterprise management in unstable conditions]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21. 14 (2011): 320-326.
- Glowny Urzad Statystyczny. <http://stat.gov.pl>
- Ivashchenko, A. H. "Protsejniy pidkhid do upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva" [Process approach to management as a prerequisite for improving the competitiveness of industrial enterprises]. *Finansovyi prostir*, no. 2 (18) (2015): 390-395.
- Kazandzhi, A. V. "Sutnist definitsii «upravlinnia», «menedzhment», «kerivnytstvo» ta dialektyka yikh zviazku" [The essence of definitions "management", "management", "leadership" and the dialectic of their relationship]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Ekonomichni nauky, no. 1 (2016): 254-259.
- Kryvoruchko, O. M., and Sukach, Yu. O. "Etapy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom" [Stages of implementation process approach to management]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 24 (2014): 5-20.
- Kolos, I. V. "Funktsionalnyi pidkhid do oshchadlyvoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom" [A functional approach to cost effective management of industrial enterprise]. *Stratehiia pidpriemstva: rezultatyvnist za umov systemnykh transformatsii*. Kyiv: KNEU, 2015. 267-275.
- Kharchenko, V. A. "Systemnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [A systematic approach to strategic enterprise management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1 (2013): 157-160.
- Kononova, I. V. "Analiz pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh" [The analysis of approaches to the management of the enterprise in modern conditions]. *Prometei*, no. 1 (40) (2013): 146-151.
- Kuzmin, O. Ye. *Suchasnyi menedzhment* [Modern management]. Lviv: Tsentrvyevropy, 1995.
- Kovalenko, O. V., and Bida, D. M. "Rol ekonomichnoi diahnostyky u protsesi pryiniattia rishen" [The role of economic diagnostics in the decision-making process]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 7 (2014): 5-11.
- Lukianova, V. V. "Diahnostyka funktsionuvannia ekonomichnykh system z urakhuvanniam faktoru ryzyku" [Diagnostics of functioning of economic systems with risk-based]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1 (44) (2012): 239-245.
- Melnyk, O. H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii* [Diagnostics of activity of engineering enterprises: a polycriterial concept and tools]. Lviv: Vyd-vo «Lvivskoi politekhniki», 2010.
- Oftsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Ponomarev, S. V. *Upravleniye kachestvom produktsii. Instrumenty i metody menedzhmenta kachestva* [Quality control of products. The tools and techniques of quality management]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2005.
- Skrynkovskiy, R. M., and Kramar, R. I. "Diahnostyka efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia vyrobnychoho pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia trudovoho zakonodavstva" [Diagnostic efficiency of the organizational management structure for the facility and responsibility for violation of labor laws]. *Visnyk Pivdennoho rehionalnoho tsentru Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy*, no. 8 (2016): 101-108.
- Skrynkovskiy, R. M. "Osvitnyo-fakhovyi potentsial personalu yak faktor vplyvu na investytsiynu pryvablyvist pidpriemstva" [Educational and professional potential of personnel as factor of influence on the investment attractiveness of the enterprise]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.07*, 2014.
- "Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy: DSTU ISO 9001:2009. Natsionalnyi standart Ukrainy" [The quality management system. Requirements: DSTU ISO 9001:2009. National standard of Ukraine]. [http://www.gerele.dp.ua/index/info\\_dstu\\_iso\\_9001-2009.html](http://www.gerele.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html)
- Skrynkovskiy, R. M. "Systema diahnostyky korporativnoi kultury pidpriemstva: yevropeyskyi vektor" [System of diagnostics of corporate culture: European vector]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4 (2015): 58-60.
- Stankovska, I. M. "Upravlinska diahnostyka: zahalna kontsepsiia ta zastosuvannia v systemi upravlinnia konkurentospromozhnosti" [Management diagnostics: General concept and application in the system of competitiveness management]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no. 9 (2) (2013): 83-88.
- Skrynkovskiy, R. M., Koropetskyi, O. O., and Mashtalir, Kh. V. "Diahnostyka efektyvnosti systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro oplatu pratsi" [Diagnostic efficiency of the personnel motivation system at the enterprise and responsibility for violation of legislation on remuneration of]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal (International scientific journal)*, no. 9 (2016): 133-138.
- Skrynkovskiy, R. M., and Pavlovski, H. "Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva" [Diagnostics in the enterprise management system]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2016): 199-205.
- Simakov, K. I. "Zabezpechennia efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia promyslovoho pidpriemstva" [Ensuring the effectiveness of organizational structures of management of industrial enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2001.
- Yankovska, L. A. *Rozvytok osvityno-fakhovoho potentsialu rehionu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Development of educational and professional potential of region: theory, methodology, practice]. Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 2007.