

ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 СКРИНЬКОВСЬКИЙ Р. М., ПАВЛОВСЬКІ Г.

УДК 65.01

Скриньковський Р. М., Павловські Г.

Діагностика в системі менеджменту підприємства

Метою статті є визначення ролі та місця діагностики в системі менеджменту у структурі системи цілей діагностики діяльності підприємства. Запропоновано сутність поняття «діагностика діяльності підприємства», під яким слід розуміти процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану підприємства та тенденцій його зміни (тобто зміни стану) за відповідними бізнес-індикаторами з метою розроблення рекомендацій щодо усунення проблемних моментів і слабких сторін функціонування підприємства для забезпечення якісно нового рівня його розвитку та формування перспектив із урахуванням наслідків за порушення законодавства у сфері економіки й управління підприємствами та права (юридичної відповідальності за порушення трудового, податкового законодавства, законодавства про захист економічної конкуренції, про комерційну таємницю тощо). Встановлено, що діагностика в системі менеджменту підприємства: 1) є структурною складовою (або частковою діагностичною ціллю) групи часткових діагностичних цілей системи цілей діагностики діяльності підприємства; 2) як підфункція функції контролю (як загальної функції менеджменту) враховує такі складові, як: оцінювання (визначення ключових ознак, характеристик, параметрів (показників, індикаторів), властивостей); аналіз (ретельне дослідження структури, динаміки, тенденцій, тощо); ідентифікування (передбачає визначення відхилень параметрів від критеріїв і / або стандартів, формулювання діагнозу). Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення методів кількісного оцінювання ефективності системи менеджменту з метою впровадження у практичну діяльність підприємств, а саме у процеси прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: підприємство, система менеджменту, контролювання як функція менеджменту, технологія менеджменту, управлінські рішення, діагностика.

Рис.: 3. **Бібл.:** 28.

Скриньковський Руслан Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедра економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

E-mail: uan_lviv@ukr.net

Павловські Гжегож – магістр економічних наук, власник компанії «Zaklad Handlowo-Uslugowy ВНР» (вул. Костшинська, 17, Гужиця, 69-113, Польща)

E-mail: gprawlowski@op.pl

УДК 65.01

UDC 65.01

Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства

Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diagnosis in the Enterprise Management System

Целью статьи является определение роли и места диагностики в системе менеджмента в структуре системы целей диагностики деятельности предприятия. Предложена сущность понятия «диагностика деятельности предприятия», под которым следует понимать процесс идентификации, анализа и оценки состояния предприятия и тенденций его изменения (изменения состояния) по соответствующим бизнес-индикаторам с целью разработки рекомендаций по устранению проблемных моментов и слабых сторон функционирования предприятия для обеспечения качественно нового уровня его развития и формирования перспектив с учетом последствий за нарушение законодательства в сфере экономики и управления предприятиями и права (юридической ответственности за нарушение трудового, налогового законодательства, законодательства о защите экономической конкуренции, о коммерческой тайне и т.п.). Установлено, что диагностика в системе менеджмента предприятия: 1) является структурной составляющей (или частичной диагностической целью) группы частных диагностических целей системы целей диагностики деятельности предприятия; 2) как подфункция функции контроля (как общей функции менеджмента) учитывает такие составляющие, как: оценка (определение ключевых признаков, характеристик, параметров (показателей, индикаторов), свойств) анализ (тщательное исследование структуры, динамики, тенденций и т.д.); идентификации (предусматривает определение отклонений параметров от критериев и / или стандартов, формулировка диагноза). Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является разработка методов количественной оценки эффективности системы менеджмента с целью внедрения в практическую деятельность предприятий, а именно в процессы принятия управленческих решений.

The aim of the article is to define the role and place of the diagnosis management system in the structure of the task system of the enterprise diagnosis. There suggested the essence of the concept of «diagnosis of the enterprise», which is understood as the process of identification, analysis and evaluation of the enterprise state and trends in its changes (changes of the state) on the basis of relevant business indicators in order to develop recommendations on the elimination of problematic points and weaknesses in the functioning of the enterprise to ensure a qualitatively new level of its development and formation of prospects with consideration to the consequences of violation of the legislation in the field of economics and enterprise management and law (legal responsibility for the violation of the labor law, tax law, law on protection of economic competition, law on trade secret, etc.). It was found that the diagnosis in the system of enterprise management: 1) is a structural component (or a partial diagnosis task) in a group of private diagnosis tasks in the system of diagnosis task of the enterprise activity; 2) as a sub-function of the control function (as a general function of management) includes such components as: assessment (identification of key features, characteristics, parameters (indexes, indicators, properties), analysis (a thorough study of the structure, dynamics, trends, etc.); identification (involves determination of deviations of parameters from the criteria and/or standards, formulation of diagnosis). Prospects for further research in this direction are the development of methods for quantitative assessment of the effectiveness of the management system with the purpose of its introducing in practical activities of enterprises, namely in the processes of decision-making.

Keywords: enterprise, management system, control as a function of management, management technique, management decisions, diagnosis.

Ключевые слова: предприятие, система менеджмента, контроль как функция менеджмента, технология менеджмента, управленческие решения, диагностика.

Рис.: 3. Библ.: 28.

Скрынковский Руслан Николаевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и информационных технологий, Львовский университет бизнеса и права (ул. Кульпарковская, 99, Львов, 79021, Украина)

E-mail: uan_lviv@ukr.net

Павловски Гжегож – магистр экономических наук, владелец компании «Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP» (ул. Костшинская, 17, Гужица, 69-113, Польша)

E-mail: grawlowski@op.pl

Fig.: 3. Bibl.: 28.

Skrynkovskyy Ruslan M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Business Economy and Information Technology, Lviv University of Business and Law (99 Kulparkivska Str., Lviv, 79021, Ukraine)

E-mail: uan_lviv@ukr.net

Pawlowski Grzegorz – Master of Science (Economics), Owner of Company «Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP» (17 Kostrzynska Str., Gorzyca, 69-113, Poland)

E-mail: grawlowski@op.pl

Постановка проблеми. Сучасні умови ризику та невизначеності в межах ускладнення структури ринкових відносин вимагають від керівників (менеджерів) підприємств пошуку (або формування) якісно нового підходу до діагностики в системі менеджменту підприємства, на предмет розроблення управлінських рішень (ефективних, результативних), спрямованих на ліквідацію проблем і / або використання шансів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства в контексті його розвитку та формування перспективи. Це все й обумовило вибір теми статті, розкриває її актуальність і визначає загальну мету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Так, вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних і методичних засад діагностики діяльності (економічної діагностики) підприємства (суб'єкта господарювання) зробили такі вчені-економісти, як Т. В. Божидарнік, А. Е. Воронкова, Л. А. Костирко, І. В. Кривов'язюк, В. В. Лук'янова, А. М. Ткаченко та ін. [1–5]. Зокрема, Л. А. Костирко [5] виокремлює такі концепції діагностики:

- 1) аналітична (проведення систематичної оцінки діяльності підприємства за показниками (індикаторами, параметрами) оперативного, управлінського, фінансового та податкового обліку). Тут, на нашу думку, доцільно також додати виробничий і статистичний облік;
- 2) інформаційна (ідентифікація проблем діяльності підприємства із визначенням причин їх виникнення з метою прийняття обґрунтованих (ефективних, результативних) управлінських рішень);
- 3) антикризова (оцінювання наявних і можливих кризових ситуацій (аспектів) на підприємстві з ціллю їх мінімізації та подолання у перспективі);
- 4) консультативно-дорадча (визначення оцінки діяльності підприємства із використанням сучасних програмно-інформаційних засобів – програмних продуктів) [5, с. 8–14]. У той же час В. В. Лук'янова [2] наголошує на тому, що в основі діагностики діяльності (економічної діагностики) підприємства лежить виконання таких трьох основних функцій:
 - 1) оціночної (визначення стану функціонування підприємства);
 - 2) діагностичної (виявлення можливих змін стану);
 - 3) пошукової (встановлення можливих шляхів (заходів) покращення стану) [2, с. 55]. Таким чином, діагностику діяльності підприємства (суб'єкта

господарювання) розглядають як інформаційно-аналітичну систему.

Водночас у працях учених-економістів (І. В. Алексеева, І. О. Давидової, К. С. Жадька, О. В. Калініченка, О. Є. Кузьміна, Н. В. Лікарчук, О. Г. Мельник, І. М. Назаренко, Н. Я. Петришин, Н. М. Сиротинської, Т. О. Фролової, Д. Ф. Харківського, Г. О. Швиданенко, О. В. Юринець [6–21], Є. К. Пирожака, Л. А. Янковської та ін.) висвітлено різноманітні аспекти з теорії та практики щодо формування, оцінювання та розвитку системи менеджменту підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд з тим, визнаючи вагомий внесок наведених вище науковців [1–21] у розвиток окремих аспектів окресленої проблематики, слід зазначити, що сьогодні не до кінця вивченими залишаються питання діагностики в системі менеджменту підприємства, зокрема дискусійними є: 1) визначення ролі та місця діагностики в системі менеджменту підприємства; 2) погляди (бачення) про те, на якому етапі процесу управління підприємством проводиться (реалізується) діагностика.

Метою статті є визначення ролі та місця діагностики в системі менеджменту у структурі системи цілей діагностики діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати вивчення й аналізу літературних джерел за проблемою [1–5; 20, с. 9–54] та практичні матеріали дають можливість стверджувати, що діагностика діяльності підприємства – це процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану підприємства і тенденції його зміни (тобто зміни стану) за відповідними бізнес-індикаторами з метою розроблення рекомендацій щодо усунення проблемних моментів і слабких сторін функціонування підприємства для забезпечення якісно нового рівня його розвитку та формування перспектив з урахуванням наслідків за порушення законодавства у сфері економіки й управління підприємствами і права (юридичної відповідальності за порушення трудового, податкового законодавства, законодавства про захист економічної конкуренції, про комерційну таємницю [22–25] тощо). Підтвердження цьому є також результати досліджень [2; 6–8; 21].

Так, у науковій праці О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник та Л. В. Іванець [6] зазначено, що діагностика як процес оцінювання конкретного підприємства у визначений період за певними критеріями оптимальності тісно пов'язана із

моніторингом, економічним аналізом і системою інформаційного забезпечення підприємства [6, с. 11].

Водночас Т. А. Бутова [21] дотримується думки, що моніторинг діяльності підприємства – це система безперервного спостереження, аналізу та прогнозування показників стану підприємства (суб'єкта господарювання) з урахуванням впливу зовнішніх факторів і внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, люди (працівники), завдання [15–17]) з метою забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень (стратегічних, тактичних), а також оцінки їх ефективності та результативності [21]. В контексті цього Д. Ф. Харківський та А. П. Тарасевич [7] стверджують, що моніторинг підприємства:

- 1) орієнтований (спрямований) на короткострокові цілі та контролює такі показники (основні) – рентабельність, ліквідність, продуктивність і прибуток;
- 2) дозволяє нейтралізувати негативні тенденції загрозливого характеру в організаційно-виробничій сфері підприємства [7, с. 35–36]. Водночас варто наголосити на тому, що інформаційна система на підприємстві містить у собі інформацію із зовнішнього середовища непрямої дії, зовнішнього середовища прямої дії та внутрішнього середовища (внутрішніх змінних) [2, с. 56] (В. В. Лук'янова).

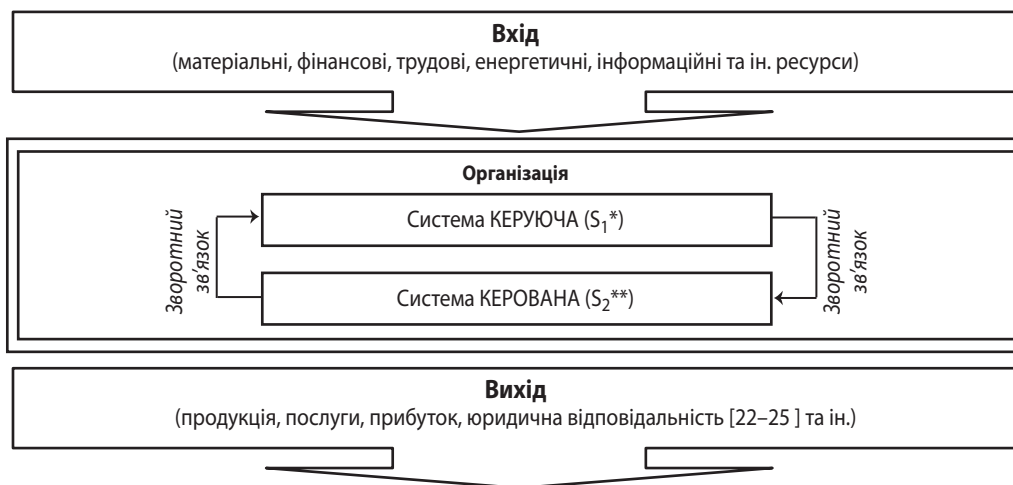
Слід також зазначити і те, що Г. О. Швиданенко та О. І. Олексик [8] дійшли висновку, що діагностика тотожна

економічному аналізу, оскільки вона характеризується використанням методів і показників, технологій та алгоритмів економічного аналізу [8].

Крім цього, як свідчать результати досліджень літературних джерел [2; 6–21] та аналіз практичного досвіду підприємств, система цілей діагностики діяльності підприємства (суб'єкта господарювання), виходячи з виокремлення та систематизації діагностичних цілей (елементних, часткових, комплексних) системи цілей економічної діагностики підприємства [20, с. 138–139], містить таку структурну складову групи часткових діагностичних цілей (або часткову діагностичну ціль), як діагностика в системі менеджменту підприємства.

Беручи до уваги зазначене, слід також врахувати думку І. О. Давидової [9] в цьому контексті, яка стверджує, що управління підприємством як процес планування, організації, мотивації та контролю, являє собою процес функціонування підприємства (суб'єкта господарювання), який передбачає поєднання (наявність, єдність і взаємодію) керуючої (керівної) та керованої підсистем [9, с. 19]. Взаємодія об'єкта та суб'єкта управління, на думку науковця [9, с. 19], це передусім інформаційно-комунікаційна взаємодія.

Процес функціонування (роботи) підприємства (організації) як відкритої системи наведено на рис. 1 [16; 18, с. 42–43, 165; 19, с. 35, 43].



Примітка:

* S_1 – підсистема організації, основним завданням якої виступає вироблення управлінських рішень (тобто результатів альтернативної формалізації економічних, адміністративних, технологічних та соціально-психологічних методів менеджменту [18, с. 165]), завдяки яким здійснюється вплив на керовану систему організації;

** S_2 – під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей підприємства (тобто очікуваний результат діяльності підприємства).

Суб'єктами (елементами робочої сили) S_1 та S_2 є працівники (ситуаційний фактор організації), які перебувають у тісній та постійній взаємодії між собою у процесі трудової діяльності (управлінської, виробничо-господарської).

Працівників підприємства поділяють на [18, с. 42–43]: управлінський персонал (здійснюють свою діяльність у процесі управління підприємством) і робітників (виробничий персонал основного та допоміжного виробництва)

Рис. 1. Процес функціонування організації як відкритої системи

Джерело: [16; 18, с. 43; 19, с. 35, 43]

Як видно з рис. 1 та літературних джерел [10; 16; 18], базою комунікацій (комунікаційного процесу в системі менеджменту) є ефективне інформаційне забезпечення, де ін-

формація повинна бути своєчасною, достовірною, повною, зрозумілою, корисною та регулярною [10].

Що стосується системи менеджменту підприємств гірничо-металургійного комплексу, то О. В. Калініченко [11] стверджує, що вона включає такі основні елементи: 1) механізм управління (система управління, методи управління, функції управління); 2) організаційну структуру управління; 3) процес управління та технічні засоби управління [11].

У той же час Т. О. Фролова [13] стверджує, що до сучасних функцій управління підприємством (корпорацією) слід віднести [13, с. 146]: 1) підготовчо-креативні функції (генерування ідей; стимулювання надходження (притоку) ідей; фіксація ідей; підготовка процесу до впровадження ідей; організування процесу підготовки плану стосовно надходження ідей); 2) організаційно-впроваджувальні функції (планування, опис, організація, супровід і контроль впровадження; аналіз, внесення коректив і формулювання удосконалень процесу впровадження); 3) функції досягнення мети (планування процесу завершення; конкретизація параметрів необхідних результатів; підготовка фіксації процесу завершення; узагальнення проведених змін; розробка рекомендацій); 4) інтегруюче-балансуючі функції (моделювання етапів виробничого процесу); 5) функції інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

У свою чергу, у науковій праці І. М. Назаренко [12] зазначено, що функціями системи менеджменту підприємства (суб'єктів агробізнесу) є [12, с. 119]: функція планування; організаційна функція; операційна функція; функція мотивації; функція контролю. Тут варто зауважити, що планування (як загальна функція менеджменту) – це найбільш динамічна функція управління підприємством, оскільки згідно з нею передбачається дослідження, вивчення і аналіз інформації, прогнозування та програмування (розробка алгоритмів функціонування системи управління підприємством із використанням сучасних програмно-інформаційних засобів) [14, с. 38–40]. Водночас діагностика в системі менеджменту підприємства як підфункція функції контролю (контролювання як загальна функція менеджменту) враховує три складові: 1) оцінювання (визначення ключових ознак, характеристик, параметрів (показників, індикаторів), властивостей); 2) аналіз з аргументацією (ретельне дослідження структури, динаміки, тенденцій тощо); 3) ідентифікування (передбачає визначення відхилень параметрів від критеріїв і / або стандартів, формулювання діагнозу) [6, с. 12] (рис. 2).

У той же час процес управління організацією, виходячи із рис. 2 та інформації у джерелах [1–19; 26], охоплює такі чотири етапи:

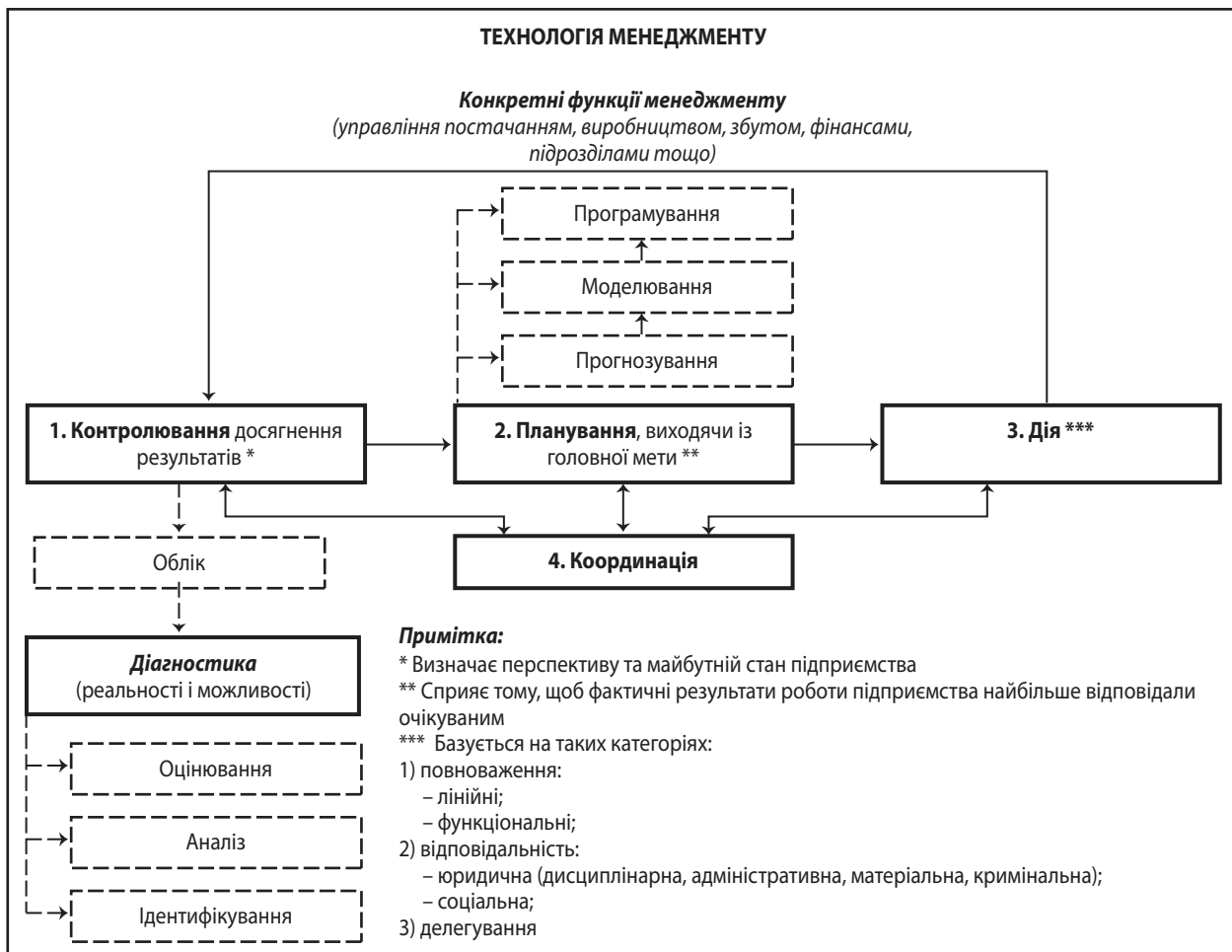


Рис. 2. Місце діагностики в системі менеджменту підприємства

Джерело: сформовано на основі [1–21; 26; 27] (Р. М. Скриньковський)

1. Етап – визначення (виокремлення сукупності) конкретних функцій менеджменту (зокрема функцій управління постачанням, виробництвом, збутом, фінансами, підрозділами тощо);
2. Етап – забезпечення реалізації конкретних функцій менеджменту через загальні функції менеджменту (контролювання, планування, функцію дії та координація);
3. Етап – визначення способів і методів впливу керівної (керуючої) системи підприємства на керовану систему;

4. Етап – забезпечення впливу керівної (керуючої) системи підприємства на керовану систему через прийняття управлінських рішень (тактичних, стратегічних) і механізми керівництва.

Для прикладу, щоб проаналізувати рівень ефективності системи менеджменту українських підприємств за останні 5 років (тобто в період 2011–2015 рр.), необхідно взяти два показники: загальну кількість підприємств (одиниць) та обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств (млн грн) (рис. 3).

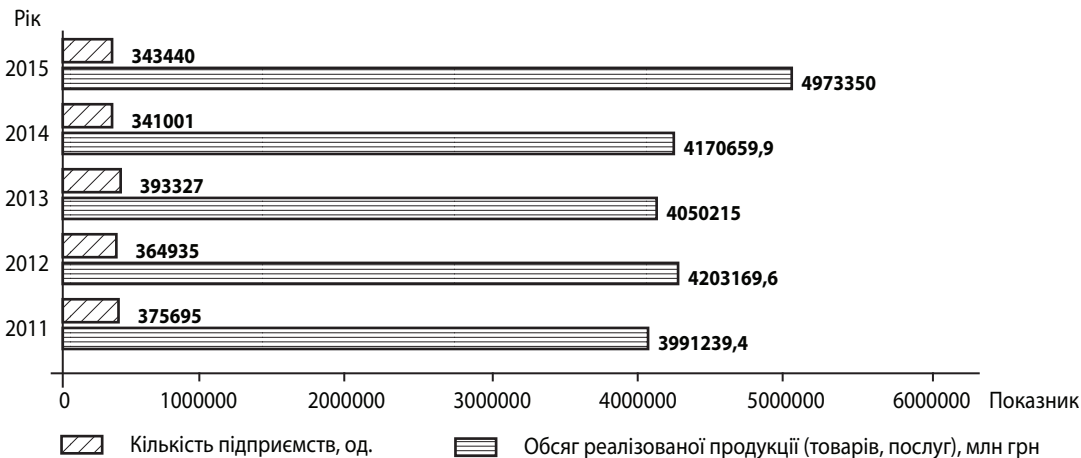


Рис. 3. Рівень ефективності системи менеджменту вітчизняних підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [28]

Із рис. 2 видно, що у 2015 р. порівняно із 2011 р. відбулося скорочення кількості підприємств на 9,3 %, однак при цьому обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) зріс на 19,8 %. У 2014 р. спостерігалася аналогічна ситуація, що і у 2015 р. Так, кількість підприємств знизилася на 10,2 %, а обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) збільшився на 4,3 % [28].

Таким чином, такий стан вітчизняних підприємств можна умовно пояснити підвищенням рівня ефективності системи менеджменту тих підприємств, що функціонували у 2014–2015 рр., оскільки обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) у них вищий, ніж у 2011 р., коли функціонувало багато більше підприємств.

Виходячи із інформаційної бази дослідження [1–28], можна зробити такі **висновки і визначити перспективи подальших наукових досліджень та надати рекомендації в цьому напрямі**, які полягають у такому:

1. Діагностика діяльності підприємства – це процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану підприємства і тенденцій його зміни (тобто зміни стану) за відповідними бізнес-індикаторами з метою розроблення рекомендацій щодо усунення проблемних моментів і слабких сторін функціонування підприємства для забезпечення якісно нового рівня його розвитку та формування перспектив з урахуванням наслідків за порушення законодавства у сфері економіки й управління підприємствами та права.
2. Система цілей діагностики діяльності підприємства, виходячи з виокремлення та систематиза-

ції діагностичних цілей (елементних, часткових, комплексних) системи цілей економічної діагностики підприємства, містить таку структурну складову групи часткових діагностичних цілей (або часткову діагностичну ціль), як діагностика в системі менеджменту підприємства.

3. Діагностика в системі менеджменту підприємства як підфункція функції контролю як функції менеджменту враховує три складові: 1) оцінювання (визначення ключових ознак, характеристик, параметрів (показників, індикаторів), властивостей); 2) аналіз із аргументацією (ретельне дослідження структури, динаміки, тенденцій тощо); 3) ідентифікування (передбачає визначення відхилень параметрів від критеріїв і / або стандартів, формулювання діагнозу).
5. В перспективі на основі висновків із теорії і аналізу результатів експерименту (активного, пасивного) доцільно розробити методи кількісного оцінювання ефективності системи менеджменту та впровадити одержані результати у практичну діяльність підприємств, а саме у процеси прийняття управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кривов'язюк І. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: [монографія] / І. В. Кривов'язюк, Т. В. Божидарнік. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. – 226 с.

2. Лук'янова В. В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 52–58.
3. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : [монографія] / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 448 с.
4. Ткаченко А. М. Управління економічною діагностикою будівельного підприємства як основа його ризик-менеджменту [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
5. Костырко Л. А. Діагностика потенціала фінансово-економічної устойчивости підприємства : [монографія] / Л. А. Костырко ; Восточноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганск, 2004. – 240 с.
6. Кузьмін О. Є. Діагностика в системі процесно-структурованого менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. В. Іванець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – № 714. – С. 9–14.
7. Харківський Д. Ф. Роль та значення моніторингу в антикризовому управлінні підприємством / Д. Ф. Харківський, А. П. Тарасевич // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 4 (16). – С. 35–38.
8. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : [монографія] / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексик. – Київ : КНЕУ, 2002. – 192 с.
9. Давидова І. О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного менеджменту / І. О. Давидова // Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації. – 2015. – Вип. 46. – С. 16–25.
10. Жадько К. С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / К. С. Жадько // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
11. Калініченко О. В. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємств гірничо-металургійного комплексу [Електронний ресурс] / О. В. Калініченко // Вісник Криворізького національного університету. – 2012. – № 32. – Режим доступу : <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/79.pdf>
12. Назаренко І. М. Діагностика в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу / І. М. Назаренко // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 1 (23). – С. 114–122.
13. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації / Т. О. Фролова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 1. – С. 138–146.
14. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління / Н. В. Лікарчук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. – 2014. – Вип. 1. – С. 37–40.
15. Кузьмін О. Є. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій : [монографія] / О. Є. Кузьмін, І. В. Алексеев, О. Г. Мельник та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. Є. Кузьміна. – Львів : Растр-7, 2013. – 428 с.
16. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту / О. Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2 (3). – С. 7–16.
17. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту [Електронний ресурс] / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська // Демократичне врядування. – 2010. – Вип. 6. – Режим доступу : http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik6/fail/Syrotynska.pdf
18. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Нац. ун-т "Львівська політехніка"; Інтеллект-Захід, 2007. – 384 с.
19. Кузьмін О. Є. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник та ін. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2012. – 240 с.
20. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : [монографія] / О. Г. Мельник. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2010. – 344 с.
21. Бурова Т. А. Наукові основи контролю в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. А. Бурова // Ефективна економіка. – 2014. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
22. Скриньковський Р. М. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства / Р. М. Скриньковський, Р. І. Крамар // Підприємництво, господарство і право. – 2016. – № 6. – С. 130–134.
23. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції / Р. М. Скриньковський, А. Г. Чубенко // Підприємництво, господарство і право. – 2016. – № 7. – С. 49–54.
24. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства та відповідальність за порушення трудового законодавства / Р. М. Скриньковський, Р. І. Крамар // Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України. – 2016. – № 8. – С. 101–108.
25. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю / Р. М. Скриньковський, Р. І. Крамар, П. С. Гарасим // Порівняльно-аналітичне право. – 2016. – № 1. – С. 221–224.
26. Пинтосевич І. Полный контроль! Тайм-менеджмент нового покоління за 30 дней / І. Пинтосевич. – М. : Эксмо, 2013. – 192 с.
27. Odiorne G. S. Management By Objectives: A System of Managerial Leadership / G. S. Odiorne. – N. Y. : Pitman Pub. Corp, 1965. – 78 p.
28. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

REFERENCES

- Burova, T. A. "Naukovi osnovy kontroliu v upravlinni pidpriemstvom" [Scientific basis of control in the enterprise management]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua>
- Diahnostyka stanu pidpriemstva: teoriia i praktyka* [Diagnostics of enterprise: theory and practice]. Kharkiv: INZHEK, 2006.
- Davydova, I. O. "Informatsiine zabezpechennia upravlin'skykh rishen u systemi informatsiinoho menezhmentu" [Informational support of managerial decisions in the system of information management]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury. Seriya: Sotsialni komunikatsii*, no. 46 (2015): 16-25.
- Frolova, T. O. "Evolutsiia funktsii menezhmentu do umov hlobalizatsii" [The evolution of management functions to the conditions of globalization]. *Biznes Inform*, no. 1 (2012): 138-146.

- Kostyrko, L. A. *Diagnostika potentsiala finansovo-ekonomicheskoy ustoychivosti predpriyatiya* [Diagnosis of potential financial and economic sustainability of the enterprise]. Lugansk, 2004.
- Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., and Ivanets, L. V. "Diahnostyka v systemi protsesno-strukturovanoho menedzhmentu" [Diagnostics in the system of process-structured management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 714 (2011): 9-14.
- Kharkivskiy, D. F., and Tarasevych, A. P. "Rol ta znachennia monitorynhu v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom" [The role and importance of monitoring anti-crisis enterprise management]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 4 (16) (2012): 35-38.
- Kalinichenko, O. V. "Shliakhy udoskonalennia systemy menedzhmentu pidpriemstv hirnycho-metallurhiinoho kompleksu" [Ways of improving the system of management of enterprises of mining-metallurgical complex]. *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu*. <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/79.pdf>
- Kuzmin, O. Ye. et al. *Protsesno-strukturovani menedzhment: metodolohiia ta instrumentarii* [Process-structured management methodology and Toolkit]. Lviv: Rastr-7, 2013.
- Kuzmin, O. Ye. "Kontsepsiia ta evoliutsiia protsesno-strukturovanoho menedzhmentu" [The concept and evolution of process-structured management]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (3) (2012): 7-16.
- Kuzmin, O., Petryshyn, N., and Syrotynska, N. "Nova paradyhma pobudovy system menedzhmentu" [The new paradigm of building management systems]. *Demokratychnе vriaduvannia*. http://www.lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnik6/fail/Syrotynska.pdf
- Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied fundamentals of management]. Lviv: NU "Lvivska politekhnika"; Intel'ekt-Zakhid, 2007.
- Kuzmin, O. Ye. et al. *Menedzhment* [Management]. Lviv: Vyd-vo NU "Lvivska politekhnika", 2012.
- Kryvoviazuk, I. V., and Bozhydarnik, T. V. *Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpriemstva* [Comprehensive economic diagnostics of the enterprise]. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2012.
- Lukianova, V. V. "Suchasnyi stan teoretychnykh osnov diahnostyky diialnosti pidpriemstva" [Contemporary state of the theoretical foundations of diagnostics of the enterprise activity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu vol. 1*, no. 3 (2009): 52-58.
- Likarchuk, N. V. "Sutnist stratehii planuvannia yak funktsii upravlinnia" [The entity planning strategies as a function of management]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, no. 1 (2014): 37-40.
- Melnyk, O. H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii* [Diagnostics of activity of engineering enterprises: polycriterial concept and tools]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politekhnika», 2010.
- Nazarenko, I. M. "Diahnostyka v systemi menedzhmentu subiektiv ahrobiznesu" [Diagnosis in the management system of the subjects of agribusiness]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 1 (23) (2016): 114-122.
- Odiorne, G. S. *Management by Objectives: A System of Managerial Leadership* New York: Pitman Pub. Corp, 1965.
- Oftsiiyny sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua>
- Pintosevich, I. *Polnyy kontrol! Taym-menedzhment novogo pokoleniya za 30 dney* [Complete control! Time management a new generation in 30 days]. Moscow: Eksmo, 2013.
- Skrynkovskiy, R. M., and Kramar, R. I. "Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva" [Diagnostics of formation and use of profit of the enterprise and responsibility for violation of tax legislation]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 6 (2016): 130-134.
- Skrynkovskiy, R. M., and Chubenko, A. H. "Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurenttsii" [Diagnosis of the competitive potential of the enterprise and responsibility for violation of legislation on protection of economic competition]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 7 (2016): 49-54.
- 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., Kramar, R. I., and Harasym, P. S. "Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu" [Diagnostics of the effectiveness of the system of information protection in the enterprise and responsibility for violation of legislation on commercial secrets]. *Porivnialno-analitychne pravo*, no. 1 (2016): 221-224.
- Shvydanenko, H. O., and Oleksyk, O. I. *Suchasna tekhnolohiia diahnostyky finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva* [The modern technology of diagnostics of financial and economic activity of the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Tkachenko, A. M. "Upravlinnia ekonomichnoiu diahnostykoiu budivelnoho pidpriemstva yak osnova yoho ryzyk-menedzhmentu" [Management economic diagnosis of the building enterprise as the basis of its risk management]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua>
- Zhadko, K. S. "Monitorynh, diahnostyka ta kontrol u systemi kontrolinhu diialnosti subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti" [Monitoring, diagnostics and control in the system of controlling the activities of business entities]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua>