

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: ДІАГНОСТИЧНИЙ ТА АНТИСИПАТИВНИЙ ПІДХОДИ

© 2017 ПАВЛОВСЬКІ Г.

УДК 65.01

Павловські Г. Розвиток системи менеджменту підприємства: діагностичний та антисипативний підходи

Метою статті є формування теоретичних і методичних засад розвитку системи менеджменту підприємства за діагностичним та антисипативним підходами. Встановлено, що в основі діагностичного підходу лежить процес ідентифікації, аналізу та оцінювання стану підприємства (з урахуванням обмеження доступу до інформаційних ресурсів) для усунення проблемних моментів та слабких сторін підприємства і/або використання шансів умов функціонування та сильних позицій підприємства з метою забезпечення його розвитку та формування перспективи. Водночас з'ясовано, що антисипативний підхід спрямований на раннє попередження та реагування на фінансову кризу, сигналізує керівникам підприємства про загрози, ризики та додаткові шанси щодо підвищення рівня ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності за рахунок постійного моніторингу змін, що виникають у середовищі функціонування. Перспективою подальших досліджень є розробка системи управлінської діагностики з урахуванням діагностики в системі менеджменту підприємства та теоретичних і методичних засад розвитку системи менеджменту підприємства.

Ключові слова: підприємство, система менеджменту, людський фактор, діагностичний підхід, антисипативний підхід.

Формул: 4. **Бібл.:** 24.

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

Павловски Г. Развитие системы менеджмента предприятия: диагностический и антисипативный подходы

Целью статьи является формирование теоретических и методических основ развития системы менеджмента предприятия согласно диагностическому и антисипативному подходам. Установлено, что в основе диагностического подхода лежит процесс идентификации, анализа и оценки состояния предприятия (с учетом ограничения доступа к информационным ресурсам) для устранения проблемных моментов и слабых сторон предприятия и/или использования шансов условий функционирования и сильных позиций предприятия с целью обеспечения его развития и формирования перспективы. В то же время установлено, что антисипативный подход направлен на раннее предупреждение и реагирование на финансовый кризис, сигнализирует руководителям предприятия об угрозах, рисках и дополнительных шансах на повышение уровня эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности за счет постоянного мониторинга изменений, возникающих в среде функционирования. Перспективой дальнейших исследований является разработка системы управленческой диагностики с учетом диагностики в системе менеджмента предприятия и теоретических и методических основ развития системы менеджмента предприятия.

Ключевые слова: предприятие, система менеджмента, человеческий фактор, диагностический подход, антисипативный подход.

Формул: 4. **Библ.:** 24.

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

UDC 65.01

Pawlowski G. The Development of System for Management of Enterprise: Diagnostic and Anticipative Approaches

The article is aimed at formation of theoretical and methodical foundations for development of a system for management of enterprise in line with the diagnostic and anticipative approaches. It has been determined that the diagnostic approach is based on the process of identification, analysis and assessment of the enterprise's status (subject to restrictions on access to information resources) to address the problematic moments and weaknesses of enterprise and/or use chances of functioning modalities and strong positions of enterprise to ensure its development and forming a perspective. At the same time, it has been determined that the anticipative approach is directed to an early warning and response to financial crisis, signaling to directors of enterprises on hazards, risks, and additional chances to increase efficiency and effectiveness of financial-economic activity by means of continuous monitoring of changes, arising in the environment of functioning. Prospect for further research will be developing a diagnostic system, taking into consideration the diagnostics in the enterprise's management system and the theoretical-methodological foundations for development of system for management of enterprise.

Keywords: enterprise, management system, human factor, diagnostic approach, anticipative approach.

Formulae: 4. **Bibl.:** 24.

Pawlowski Grzegorz – Master of Science (Economics), owner of the Company «Zakład Handlowo-Uslugowy ВНР» (17 Kostrzynska Str., Gorzyca, 69-113, Poland)

E-mail: gpawlowski@op.pl

Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що в умовах соціально-економічної нестабільності та високого рівня невизначеності і слабопрогнозованості змін зовнішнього середовища керівники підприємств (суб'єктів господарювання) повинні переглянути їхні системи менеджменту з метою якісного вдосконалення та розвитку управлінських функцій, методів, інструментів, бізнес-процесів. Усе це обумовлює доцільність, важливість та актуальність науково-практичного дослідження в цьому напрямі.

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

у формування та розвитку системи менеджменту підприємства зробили такі науковці, як О. Г. Бровкова, О. Є. Джур, А. С. Зеніна-Біліченко, І. Б. Запучляк, Н. Ю. Єршова, О. С. Іванілов, З. Б. Литвин, М. І. Копитко, В. О. Коюда, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. В. Мороз, Р. М. Скриньковський, О. А. Сметанюк, О. М. Панченко, Т. Є. Проненко, Н. Г. Ревенко, І. М. Семененко, Л. І. Скібіцька, С. М. Тараненко, Л. А. Янковська та інші [1–19].

Так, на основі проведених досліджень [1, с. 65; 20; 21, с. 125–127; 22] можна стверджувати, що система менеджменту підприємства – це система управління трудовими, фінансовими, технічними та іншими ресурсами

підприємства з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Беручи до уваги наведене вище, О. Є. Джур та А. С. Шулякова [1] пропонують загальну блок-схему функціонування системи менеджменту «вищого рівня» організації (підприємства), яка передбачає здійснення таких ключових послідовних етапів:

- ✦ 1 етап – визначення масштабу та створення системи менеджменту (включає ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх питань, ідентифікацію зацікавлених сторін і вимог, принципи ефективного та результативного управління);
- ✦ 2 етап – формування політики узгодження;
- ✦ 3 етап – визначення можливостей і перспектив суб'єкта господарювання та оцінювання і аналіз наявних або можливих ризиків [1, с. 65].

Що стосується системи менеджменту якості, то вона являє собою інструмент прогнозування та вимірювання впливу управлінських рішень (поточних, перспективних; загальних, часткових) на загальний рівень якості діяльності, що ґрунтується на виробничій якості, конструктивній якості та якості маркетингу і послуг [2, с. 224; 21, с. 93, 125–127].

У контексті вищезазначеного О. С. Іванілов та О. А. Гришко дотримуються думки, що розвиток системи менеджменту якості підприємства слід трактувати як довгострокову діяльність запланованого характеру щодо вдосконалення процесів покращення загального рівня якості діяльності. Водночас науковці стверджують, що розвиток системи менеджменту якості пов'язує потенціал підприємства з його цілями, технологією, структурою та менеджментом [3, с. 234].

Крім цього, із наведеної інформації у науковій праці [3] з'ясовано, що базовими проблемами розвитку системи менеджменту якості суб'єктів господарювання (промислових підприємств залізничного транспорту) є: 1) проблеми суб'єктивного характеру (стосуються керівництва та персоналу підприємства); 2) проблеми економічного характеру (фінансові, виробничі, маркетингові, технологічні тощо); 3) проблеми організаційно-управлінського характеру (проблеми кадрового забезпечення, інформаційного забезпечення, проблеми організації системи управління підприємством) [3, с. 235].

Разом з тим, Н. Г. Ревенко та А. С. Зеніна-Біліченко акцентують увагу на тому, що ключовими інноваційними інструментами управління в системі менеджменту підприємства ([23]) доцільно вважати управлінські технології з урахуванням фактору часу, норм використання ресурсів, умов їх збалансування та оптимізації та якісних характеристик очікуваних результатів [4].

Водночас, на основі результатів аналізу літератури [1–23] та діючої практики ведення бізнесу, встановлено, що в даний час недостатньо уваги приділено питанням розвитку системи менеджменту підприємства.

Метою статті є формування теоретичних і методичних засад розвитку системи менеджменту підприємства за діагностичним і антисипативним підходами.

Виходячи з аналізу літературних джерел [1–23] виникає необхідність у розкритті ключових особливостей розвитку системи менеджменту підприємства.

Так, результати вивчення літератури [5, с. 88; 22, с. 22–23] дозволяють стверджувати, що нестабільність зовнішнього середовища підприємства – це визначений момент стану середовища, який виявляється у зміні та порушенні його складових і характеризується складністю, взаємозалежністю факторів, рухомістю і динамічністю, мінливістю та невизначеністю. Поряд з тим з'ясовано, що ефективність функціонування і розвитку підприємства, будучи у взаємозв'язку із нестабільністю зовнішнього середовища, залежить від: 1) досягнутого рівня нестабільності середовища; 2) частоти та інтенсивності вивчення стану середовища; 3) рівня інформованості персоналу та якості інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень (поточних, перспективних; загальних, часткових; одноособових, колегіальних) в умовах нестабільного середовища [5, с. 89].

Водночас заслуговує на увагу наукова праця М. І. Копитко [6], у якій представлено структурну схему існування невизначеності у процесі діяльності промислового підприємства. Згідно з поданою блок-схемою визначено, що невизначеність внутрішнього середовища (внутрішніх змінних) підприємства (цілі, завдання, технологія, структура, працівники [22, с. 21]) характеризується: 1) невизначеністю діяльності підприємства; 2) невизначеністю проектів; 3) невизначеністю бізнес-процесів; 4) невизначеністю робіт; 5) невизначеністю задач та операцій. Водночас на рівень невизначеності зовнішнього середовища підприємства впливають величини, ризики, загрози та небезпеки [6, с. 63].

Тут доцільно також відмітити наукову роботу [7], у якій виокремлено такі підходи до розвитку системи менеджменту підприємства:

- 1) діагностичний підхід;
- 2) антисипативний підхід [7].

Так, *діагностичний підхід* передбачає комплексне та систематичне дослідження усіх сторін фінансово-господарської діяльності підприємства та спрямований на формування інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень на інституційному, управлінському та технічному рівнях управління [8, с. 156; 22].

Тут варто також зазначити, що діагностика у такій ситуації являє собою процес ідентифікації, аналізу та оцінювання стану підприємства із урахуванням обмеження доступу до інформаційних ресурсів для усунення проблемних аспектів та слабких сторін підприємства і/або використання шансів умов функціонування та сильних позицій підприємства з метою забезпечення його розвитку та формування перспективи [9; 24, с. 10–14].

Крім цього, Н. Ю. Єршова [9] пропонує оцінювати невизначеність системи можливих результатів діагностики D (діагноз) величиною ентропії за формулою (1) [9]:

$$H(D) = - \sum P(D_i) \cdot \log_2 P(D_i), \quad (1)$$

де $H(D)$ – ентропія системи діагнозів (заключних висновків); $P(D_i)$ – априорна вірогідність діагнозу D_i ; $\log_2 P(D_i)$ – логарифм за основою 2-ї величини $P(D_i)$ [9, с. 172].

Поряд з тим, внаслідок отримання додаткової інформації та проведення більш ґрунтовних досліджень, величина ентропії системи діагнозів знижується. Таку залежність у науковій праці [9] представлено формулою (2):

$$Z_{D_i}(k_i) = H(D_i) - H\left(\frac{D_i}{k_i}\right), \quad (2)$$

де $Z_{D_i}(k_i)$ – кількість (загальний обсяг) інформації (повної, достовірної, за призначенням і з урахуванням періоду дії), яка вноситься в систему діагнозів D обстеженням виробничих соціально-економічних систем на ознаку k_i (причина кризи, тип кризи); $H(D_i)$ – невизначеність системи діагнозів на початок проведення науково-практичного дослідження (визначальна ентропія); $H\left(\frac{D_i}{k_i}\right)$ – невизначеність системи діагнозів після проведення науково-практичного дослідження на ознаку k_i [9, с. 172].

Беручи до уваги наведене вище, варто також зазначити, що у літературному джерелі [10] представлено цільовий підхід до здійснення діагностики в управлінні підприємством, який представляє собою засіб досягнення мети та цілей процесу управління підприємством за рахунок ухвалення відповідних рішень системою управління [10, с. 176].

Водночас заслуговує на увагу наукова праця [11], у якій зазначено що індекс ефективності управлінської праці в системі менеджменту підприємства (E) розраховується за допомогою формули (3) і на основі таких показників, як середній індекс ефективності управлінської праці (P) і середній індекс економічності управлінської праці (K) [11, с. 54]:

$$E = P + (1 - K). \quad (3)$$

Своєю чергою, показники (бізнес-параметри) P та K рекомендується розраховувати за формулами (4) [11]:

$$P = \sum P_k / k, \quad K = \sum K_n / n, \quad (4)$$

де $\sum P_k$ – сума часткових індексів ефективності управлінської праці; k – кількість часткових індексів ефективності управлінської праці; $\sum K_n$ – сума часткових індексів економічності управлінської праці; n – кількість часткових індексів економічності управлінської праці [11, с. 55].

З огляду на це і з урахуванням результатів вивчення літератури [11; 22; 23] з'ясовано, що до ключових якісних показників (бізнес-параметрів) ефективності управлінської праці в системі менеджменту підприємства відносять: 1) науково-технічний рівень управління; 2) ступінь обґрунтованості управлінських рішень; 3) рівень достовірності та релевантності інформації; 4) ступінь використання фонду робочого часу управлінською ланкою підприємства [11, с. 55].

Окрім цього, встановлено, що рівень якості прийняття управлінських рішень на підприємстві залежить також і від стану середовища (внутрішнього, зовнішнього) та умов функціонування підприємства, які можуть бути: 1) непередбачуваними і несприятливими; 2) прогнозованими та сприятливими [12, с. 88].

Що стосується *антисипативного підходу* до розвитку системи менеджменту підприємства, то використання антисипативного управління дозволяє керівникам підприємства визначити стан і можливі зміни, які відбулися в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства за рахунок дослідження слабких сигналів цих середовищ [13].

Так, у монографії [14] зазначено, що антисипативне управління підприємством – це одна зі складових антикризового управління, що спрямована на раннє виявлення та реагування на фінансову кризу та сигналізує керівникам підприємства про загрози і ризики та додаткові можливості щодо підвищення рівня ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності [14, с. 98].

Разом з тим, науковці [15] вважають, що головним для організації антисипативної управлінської діяльності (як технології випереджаючого антикризового управління) є: 1) формування і постійне оновлення бази інформаційного забезпечення про динаміку ринкової кон'юнктури; 2) аналіз небезпек (загроз) і шансів (можливостей) діяльності підприємства з урахуванням фактору часу (в перспективі); 3) формування бази інформаційного забезпечення щодо динаміки та тенденцій функціонування підприємства; 4) розробка заходів подолання (усунення) загроз (кризових небезпек) підприємницького середовища; 5) коригування (удосконалення) комплексу заходів по мірі виникнення необхідності [15, с. 190].

Встановлено, що в основі антисипативного управління підприємством лежить проблема вивчення слабких сигналів середовища підприємства. Водночас з'ясовано, що існують два варіанти рішень, згідно з якими підприємство може виявити слабкі сигнали середовища функціонування. Так, перший варіант рішення спрямований на: 1) зниження технологічної невизначеності за рахунок постійного моніторингу змін, що виникають у середовищі функціонування; 2) зростання (підвищення) рівня знань та вмій персоналу підприємства виявляти слабкі сигнали. Що стосується другого варіанта рішень, то він націлений на адаптацію процесу управління з метою максимального зниження невизначеності, що спричинена дією впливу працівників (людським фактором) і невідповідністю організаційної структури управління [16].

Поряд з тим варто зазначити, що одним із завдань стратегічного управління є ідентифікація слабких сигналів середовища (внутрішнього, зовнішнього) функціонування підприємства, тобто визначення переліку можливих (початкових, ранніх) ознак зміни тенденцій розвитку певного явища в його діяльності [17, с. 226].

Отже, проведені дослідження [1–24] дають можливість зробити такі загальні **висновки**, спрямовані на досягнення визначеної мети статті, та сформулювати пропозиції теоретичного й практичного характеру, які полягають у такому:

1. Система менеджменту підприємства – це система управління трудовими, фінансовими, технічними та іншими ресурсами підприємства з метою виконання поставлених завдань і досягнення визначених цілей.

2. Найважливішим ситуаційним фактором підприємства (організації) є люди (працівники).

3. Теорія та практика ведення бізнесу доводить, що основними підходами до розвитку системи менеджменту підприємства є: діагностичний підхід; антисипативний підхід.

4. В основі діагностичного підходу до розвитку системи менеджменту підприємства лежить процес ідентифікації, аналізу та оцінювання стану підприємства з урахуванням обмеження доступу до інформаційних ресурсів для усунення проблемних аспектів та слабких сторін підприємства і/або використання шансів функціонування та сильних позицій підприємства з метою забезпечення його розвитку та формування перспективи.

5. Антисипативний підхід до розвитку системи менеджменту підприємства спрямований на раннє попередження та реагування на фінансову кризу і сигналізує керівникам підприємства про загрози, ризики та додаткові шанси щодо підвищення рівня ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності за рахунок постійного моніторингу змін, що виникають у середовищі функціонування.

6. Перспективою подальших досліджень у цьому науковому напрямі є розробка системи управлінської діагностики як часткової діагностичної цілі полікритеріальної системи діагностики діяльності підприємства на основі:

- ✦ діагностики організаційної структури управління;
- ✦ діагностики управління окремими (конкретними) підрозділами та структурними одиницями підприємства;
- ✦ діагностики в системі менеджменту підприємства ([23]) з урахуванням теоретичних і методичних засад розвитку системи менеджменту підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер.: Менеджмент інновацій. 2016. Т. 24, Вип. 6. С. 55–67.

2. Панченко М. О., Бровкова О. Г. Методика впровадження системи менеджменту якості на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 224–227.

3. Іванілов О. С., Гришко О. А. Актуальні проблеми розвитку системи менеджменту якості промислового підприємства залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 233–239.

4. Ревенко Н. Г., Зеніна-Біліченко А. С. Складові інструменти інноваційного управління в системі менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3631>

5. Запухляк І. Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2015. Вип. 13, ч. 1. С. 87–89.

6. Копитко М. І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17, № 2. С. 61–68.

7. Мельник О. Г., Адамів М. Є. Розвиток системи менеджменту підприємства: діагностичний та антисипативний підходи

// Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених (м. Львів, 11–12 квітня 2014 р.). Львів, 2014. С. 260–261.

8. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21, № 2. С. 152–156.

9. Єршова Н. Ю. Науково-теоретичні проблеми діагностики в процесах управління сучасним підприємством. *Вісник ДДФА*. Сер.: Економічні науки. 2012. № 1 (27). С. 168–173.

10. Семененко І. М. Використання цільового підходу до діагностики в управлінні підприємством. *Маркетинг і менеджмент*. 2012. № 1. С. 174–179.

11. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 53–55.

12. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2011. № 1. С. 85–90.

13. Копитко М. Використання методів антисипативного управління як спосіб удосконалення процесу функціонування системи гарантування економічної безпеки промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 3 (46). С. 93–100.

14. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: Універсум, 2006. 167 с.

15. Скібіцька Л. І., Сівашенко Т. В. Методичне забезпечення формування системи антикризового управління авіапромисловим підприємством. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 189–196.

16. Копитко М. І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 24–27.

17. Тараненко С. М. Необхідність управління підприємством за слабкими сигналами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. № 2, т. 2. С. 225–228.

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

19. Ashley W. C., Morrison J. L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. Vol. 31. No. 5. P. 47–50.

20. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.

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

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

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

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

REFERENCES

- Ashley, W. C., and Morrison, J. L. "Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making". *The Futurist*, no. 31 (5) (1997): 47-50.
- Dzhur, O. Ye., and Shuliakova, A. S. "Innovatsiini aspekty udoskonalennia systemy menedzhmentu orhanizatsii u suchasnykh umovakh" [Innovative aspects of improving the system of management of organizations in modern conditions]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*. Ser.: Menedzhment innovatsii vol. 24, no. 6 (2016): 55-67.
- Ivanilov, O. S., and Hryshko, O. A. "Aktualni problemy rozvytku systemy menedzhmentu yakosti promyslovoho pidpriemstva zaliznychnoho transportu" [Actual problems of development of the quality management system of industrial enterprise of railway transport]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 49 (2015): 233-239.
- Kopytko, M. I. "Nevyznachenist yak vlastyvist seredovyshcha funktsionuvannia promyslovykh pidpriemstv" [Uncertainty as a property of the environment of industrial enterprises]. *Ekonomichniy analiz*. Vol. 17, no. 2 (2014): 61-68.
- Koiuda, V. O. "Upravlinski rishennia v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Managerial decisions in the system of anticrisis management of enterprise]. *Biznes Inform*, no. 1 (2011): 85-90.
- Kopytko, M. "Vykorystannia metodiv antysypatyvnoho upravlinnia yak sposib udoskonalennia protsesu funktsionuvannia systemy harantuvannia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv" [Using the methods of the anticipative control as a way of improving the functioning of the system of economic security of industrial enterprises]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*. Vol. 1, no. 3(46) (2014): 93-100.
- Kopytko, M. I. "Vyavlennia slabkykh syhnaliv seredovyshcha funktsionuvannia yak zaporuka formuvannia vysokoho rivnia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv" [Detection of weak signals environments as the key to the formation of high level of economic security of industrial enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11 (2014): 24-27.
- Kuzmin, O. Ye. *Suchasnyi menedzhment* [Modern management]. Lviv: Tsentri Eropy, 1995.
- Lytvyn, Z. B. "Neobkhdnist diahnostryky v umovakh antykrizovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva" [The need for diagnostics in conditions of crisis management activities of the company]. *Ekonomichniy analiz*. Vol. 21, no. 2 (2015): 152-156.
- Moroz, O. V., and Smetaniuk, O. A. *Finansova diahnostryka u systemi antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh* [Financial diagnosis in the system of crisis management in enterprises]. Vinnytsia: UNIVERSUM, 2006.
- Melnyk, O. H., and Adamiv, M. Ye. "Rozvytok systemy menedzhmentu pidpriemstva: diahnostrychni ta antysypatyvni pidkhody" [The development of the system of enterprise management: diagnostic and anticipative approaches]. *Upravlinnia ekonomichnyimi protsesami na makro- i mikrorivni: problemy ta perspektyvy vyrishennia*. Lviv: Natsionalnyi universytet "Lvivska politekhnika", 2014. 260-261.
- Melnyk, O. H. *Systemy diahnostryky diialnosti pidpriemstva mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii* [Diagnostics of activity of the enterprise of machine-building enterprises: polycriterial concept and tools]. Lviv: Vydvo Lvivskoi politekhniki, 2010.
- Pronenko, T. Ye. "Efektyvnist pryiniattia i otsinky upravlinskykh rishen u systemi menedzhmentu" [The effectiveness of the adoption and evaluation of management decisions in the management system]. *Ahrosvit*, no. 10 (2016): 53-55.
- Panchenko, M. O., and Brovkova, O. H. "Metodyka vprovadzhennia systemy menedzhmentu yakosti na pidpriemstvi" [The technique of introduction of system of quality management in the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 6 (2014): 224-227.
- Revenko, N. H., and Zienina-Bilichenko, A. S. "Skladovi instrumenty innovatsiinoho upravlinnia v systemi menedzhmentu pidpriemstv" [Constituent instruments of innovation management in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, no. 12 (2014). <http://www.economy.nayka.com.ua>
- Skibitska, L. I., and Sivashenko, T. V. "Metodychne zabezpechennia formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnia aviapromyslovym pidpriemstvom" [Methodical provision of formation of the system of crisis management of an aviation enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 3 (30) (2016): 189-196.
- Skrynkovskyi, R. M., and Pavlovski, H. "Diahnostryka v systemi menedzhmentu pidpriemstva" [Diagnostics in the enterprise management system]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2016): 199-205.
- Semenenko, I. M. "Vykorystannia tsilyovoho pidkhodu do diahnostryky v upravlinni pidpriemstvom" [The use of a target approach to diagnosis in enterprise management]. *Marketynh i menedzhment*, no. 1 (2012): 174-179.
- Skrynkovskyi, R. M. "Diahnostryka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti" [Diagnostic use of human, material, financial and energy resources of the enterprise as a tool to control elements of its production and economic activity]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2015): 249-254.
- Skrynkovskyi, 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.
- Skrynkovskyi, R. M., and Pavlovski, H. "Diahnostryka v systemi menedzhmentu pidpriemstva" [Diagnostics in the enterprise management system]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2016): 199-205.
- Taranenko, S. M. "Neobkhdnist upravlinnia pidpriemstvom za slabkymi syhnalami" [The need for enterprise management on weak signals]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky. Vol. 2, no. 2 (2014): 225-228.
- Yershova, N. Yu. "Naukovo-teoretychni problemy diahnostryky v protsesakh upravlinnia suchasnym pidpriemstvom" [Scientific-theoretical problems of diagnosis in the process of modern enterprise management]. *Visnyk DDFA*. Ser. Ekonomichni nauky, no. 1 (27) (2012): 168-173.
- Zapukhliak, I. B. "Rozvytok pidpriemstva ta nestabilnist seredovyshcha: vzaiemoviazok ta vzaiemozalezhnist" [Enterprise development and the instability of the environment: the relationship and interdependence]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky vol. 1, no. 13 (2015): 87-89.