

# Розробка інструментарію для забезпечення якості трудового потенціалу промислових підприємств

## Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises

Руслан Скриньковський<sup>1</sup>, Гжегож Павловські<sup>2</sup>, Лілія Ситар<sup>1</sup>

Ruslan Skrynkovskyi, Grzegorz Pawlowski, Liliia Sytar

<sup>1</sup> Lviv University of Business and Law

99 Kulparkivska Street, Lviv, 79021, Ukraine

<sup>2</sup> Zakład Handlowo-Uslugowy BHP

17 Kostrzynska Street, Gorzyca, 69-113, Poland

DOI: 10.22178/pos.26-8

JEL Classification: C52,  
L20, M10, M20

Received 20.08.2017  
Accepted 25.09.2017  
Published online  
30.09.2017

Corresponding Author:  
Ruslan Skrynkovskyi  
uan\_lviv@ukr.net

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

**Анотація.** Метою статті є поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення інструментарію для забезпечення якості трудового потенціалу промислових підприємств. Встановлено, що в основі розробки інструментарію забезпечення якості трудового потенціалу (в рамках розвитку промислових підприємств) лежить система цілей управлінської діагностики промислового підприємства, яка включає такі ключові діагностичні цілі, як: 1) діагностика ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства; 2) діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства; 3) діагностика ефективності нормування праці лінійних та функціональних керівників і спеціалістів на підприємстві; 4) діагностика підприємства у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку; 5) діагностика політики керівництва у сферах соціальної відповідальності, інформаційної безпеки та охорони праці; 6) діагностика рівня конфліктності в колективі на підприємстві 7) діагностика ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством. З'ясовано, що ефективне управління якістю трудовим потенціалом персоналом (на основі його об'єктивної оцінки) є однією із ключових умов, що визначає успіх промислових підприємств. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є удосконалення системи діагностики та планування резервів підвищення якості трудового потенціалу промислового підприємства в кризових умовах.

**Ключові слова:** промислові підприємства; якість трудового потенціалу; технологія менеджменту; інструментарій; управлінська діагностика; результат.

**Abstract.** The purpose of the article is to deepen theoretical and methodological provisions and to develop tools for ensuring the quality of labor potential of industrial enterprises. It was established that the basis of the development of tools for quality assurance of labor potential (within the framework of the development of industrial enterprises) lies the system of goals of managerial diagnostics of an industrial enterprise, which includes such key diagnostic objectives as: 1) diagnostics of the effectiveness of controlling the internal business processes of the enterprise; 2) diagnostics of the effectiveness of the typical organizational structure of enterprise management; 3) diagnostics of the efficiency of standardization of the work of linear and functional managers and specialists at the enterprise; 4) diagnostics of the enterprise in the areas of vocational education, labor activity and motivation, innovation work and social development; 5) diagnostics of management policies in the areas of social responsibility, information security and labor protection; 6) diagnostics of the level of conflict in the team at the enterprise 7) diagnosis of the effectiveness of the use of information technology in the management of the enterprise. It was determined that effective management of the quality of labor potential of the personnel (on the basis of its objective assessment) is one of the key conditions that determines the success of industrial enterprises. The prospect of further research in this direction is improving the system of diagnostics and planning of reserves for improving the quality of labor potential of an industrial enterprise in crisis conditions.

**Keywords:** industrial enterprises; quality of labor potential; management technology; toolkit; management diagnostics; result.

## ВСТУП

Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що достатня забезпеченість потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та оптимальний рівень якості трудового потенціалу підприємства є основою для забезпечення його розвитку та формування перспективи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що вагомий науково-практичний внесок у вирішення окремих проблемних питань (аспектів) у сфері формування, використання та розвитку трудового потенціалу зробили такі науковці, як Б. Буркинський [1], Г. Дмитренко [2], А. Качала [3], І. Корнієнко [4], О. Михайленко [5], В. Смолюк [6], О. Харчишина [7], А. Череп [8], Л. Швець [9], Л. Шовкун [10] та інші. Водночас, враховуючи інформацію у працях [11, 12, 13, 14] та віддаючи належне високому рівню наукових доробок перелічених вище авторів, зазначимо, що недостатньо уваги приділено дослідженням щодо забезпечення якості трудового потенціалу промислових підприємств. Все це обумовлює актуальність та доцільність дослідження у цьому напрямі.

Тому *метою статті* є поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення інструментарію для забезпечення якості трудового потенціалу промислових підприємств.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи із аналізу літературних джерел, виникає потреба в розкритті дефініції «якість трудового потенціалу». Однак для того, щоб розкрити сутність цього поняття, потрібно, перш за все, встановити, що розуміється під терміном «трудова потенція».

Так, А. Череп та Я. Зубрицька [8] дотримуються точки зору, що під трудовим потенціалом підприємства слід розуміти наявні та перспективні можливості його працівників (управлінського персоналу; робітників основного та допоміжного виробництва [15]) у кількісному та якісному вимірі задовольняти потреби підприємства (установи, організації) та реалізувати його цілі (стратегічні, тактичні, оперативні; термінові, важливі; функціонування, розвитку) найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення з урахуванням системи логічних конс-

труктивів визначення результату економічної діяльності підприємства, приведеної у [16].

З огляду на це і виходячи з результатів виконаних досліджень [16, 17, 18], на рис. 1 представлено систему основних аналітичних залежностей, що розкриває результативність діяльності підприємства (або система результату «інформація – ресурсне забезпечення – час – можливості (загрози) у системі менеджменту»).

Тут варто наголосити (рис. 1), що трудовий потенціал окремого працівника рекомендується розглядати як структурну складову трудового потенціалу підприємства, який у складі трудового колективу повинен давати синергетичний ефект [8].

Поряд з тим, доцільно також звернути увагу на те, що науковцем В. Смолюк виділено такі ключові індикатори до оцінювання трудового потенціалу підприємства (установи, організації), які поділено на [6]:

- якісні (фізичний потенціал, кваліфікаційний потенціал, морально-культурний потенціал, інноваційний потенціал, інтелектуальний потенціал та соціально-психологічний потенціал);

- кількісні (показник чисельності персоналу, показник вікового складу персоналу, показник кваліфікаційного складу персоналу, показник вибуття працівників, показник прибуття працівників, показник плинності працівників, показник використання фонду робочого часу, показник продуктивності праці, показник трудомісткості праці, показник фондоозброєності праці, частка оплати праці у собівартості продукції, частка прибутку на одного працівника) [6, 19].

Що стосується якості трудового потенціалу підприємства, то результати аналізу наукової праці [2] (Г. Дмитренко, Л. Ріктор) свідчать про те, що існує такі 2 основні точки зору (або 2 підходи) щодо самого поняття «якість трудового потенціалу»:

1) якість розглядається як наявність суттєвих ознак, властивостей (характеристик), особливостей, що відрізняють один предмет чи явище від інших. Тут йдеться, передусім, про якість трудового потенціалу з позицій характеристик (якостей) освітнього та вікового рівнів, показників здоров'я тощо, а також, зрештою, мотивації до ефективної праці;

2) якість – це сукупність властивостей, що обумовлюють спроможність задовольняти певні потреби. Звідси очевидно, що якість трудового потенціалу підприємства пов’язана з його конкурентоспроможністю,

тобто здатністю (можливістю) якомога найкраще (ефективно, результативно) задовольняти певні (бажані) потреби і/або відповідати необхідним стандартам [2].

**Доцільність (1) –**

співставлення фактично отриманих результатів діяльності підприємства і суспільно очікуваних наслідків його функціонування (або очікувань користувача отриманих результатів)

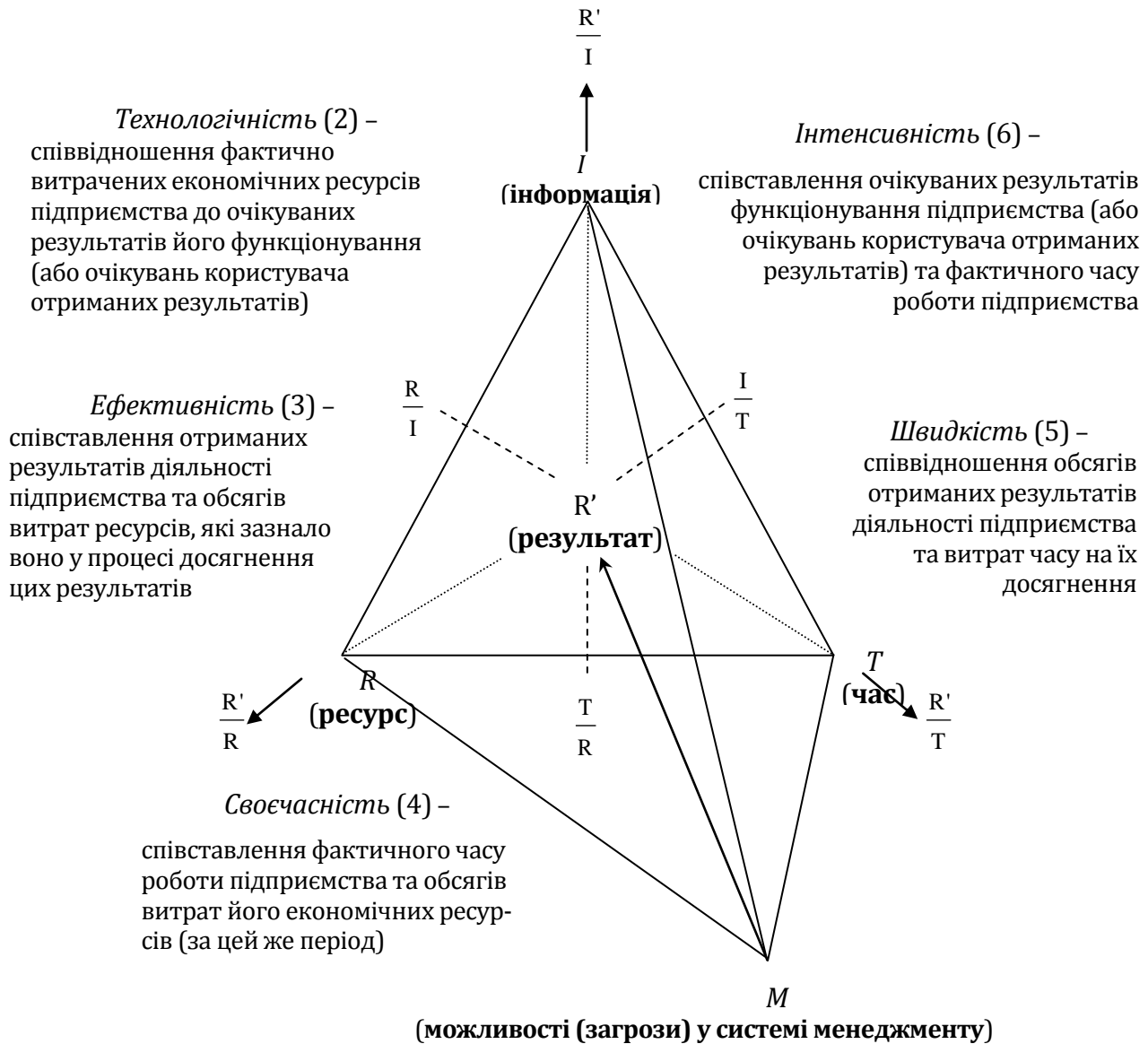


Рисунок 1 – Система основних аналітичних залежностей, що розкриває результативність діяльності підприємства [18]

Тут варто також зауважити, що в контексті другого підходу (наближає перший підхід до сфери практичної діяльності в умовах ринку) під якістю трудового потенціалу промислового підприємства слід розуміти сукупність певних властивостей трудових ресурсів підп-

приємства, їх здатність і можливість задовольняти конкретні потреби підприємства відповідно до освітньо-кваліфікаційного рівня, фахової підготовки, професійної придатності, статево-вікових ознак та стажу роботи, що є визначенням його вартості [4] (І. Корнієнко).

У праці І. Нестерової розроблено методику розрахунку вартості трудових ресурсів, яка ґрунтується на формулі (1) [20]:

$$ST = \sum((ZP_c \cdot K_{st} + I/T) \cdot D/D_p), \quad (1)$$

де  $ZP_c$  – середня заробітна плата;  $K_{st}$  – коефіцієнт стажу;  $T$  – термін корисного використання знань, отриманих в процесі тренінгу;  $I$  – інвестиції підприємства в персонал;  $D$  – кількість робочих днів, відпрацьованих працівником в періоді;  $D_p$  – кількість робочих днів в періоді.

Науковці М. Ямков та А. Михайлов удосконалили формулу (1) [21] – формула (2):

$$ST = \sum((ZP_c \cdot K_{st} \cdot K_{kv} + I/T) \cdot D/D_p), \quad (2)$$

додавши коефіцієнт  $K_{kv}$ , який враховує кваліфікацію і залежить від теоретичних знань та практичних навиків конкретного працівника [17].

У цьому контексті на особливу увагу заслуговує наукова праця [3] (А. Качала), у якій зазначено, що багатогранність якості трудового потенціалу визначає широке коло таких його 4-х параметрів, як: 1) ідейно-моральний параметр; 2) інтелектуальний параметр; 3) професійно-кваліфікаційний параметр; 4) етно-культурний параметр.

Водночас з'ясовано, що: 1) ефективне управління якістю трудовим потенціалом персоналом (на основі його об'єктивної оцінки) є однією із ключових умов, що визначає успіх підприємства; 2) керівники підприємства (управлінський персонал) несуть відповідальність не тільки за підвищення трудової активності працівників (виробничого персоналу) у цей час, але й за планування їхнього професійного зростання як резерву на перспективу [17, 22].

Поряд з тим, враховуючи результати виконаних досліджень [15, 17, 18, 22], встановлено, що:

- удосконалення (розвиток) діяльності промислових підприємств у системі організації

праці та виробництва проходить у своєму розвитку такі 3-и стадії, як: 1) усвідомлення та навчання; 2) розуміння; 3) розв'язання проблем і прийняття рішень;

- пошуки досконалості в рамках розвитку промислового підприємства здійснюються на 2-х рівнях: 1) задоволення вимог споживачів; 2) забезпечення якості трудового потенціалу за отриманими результатами управлінської діагностики підприємства.

В контексті цього варто зауважити, що результати досліджень [6, 17, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29] і практики діяльності промислових підприємств в Україні (зокрема НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Укргазвидобування» та ін.) дали змогу дійти висновку, що:

1) управлінська діагностика підприємства (як часткова діагностична ціль системи цілей економічної діагностики підприємства) – це логічно-структурований процес комплексного аналізу внутрішніх змінних-факторів (технології та ресурсів, структури, працівників) та можливостей (потенціалу) підприємства, який спрямований на оцінку їх наявності та відповідності цілям і завданням, на оцінку поточного стану, ефективності, тенденцій та перспектив розвитку підприємства на основі дослідження (постійного моніторингу, аналізу, оцінки) його сильних і слабких сторін (позицій) за відповідними бізнес-індикаторами (залежно від діагностичних цілей управлінської діагностики) з метою виявлення (встановлення) і усунення проблем (наявних, можливих) та недоліків системи менеджменту підприємства [18];

2) управлінська діагностика в системі менеджменту підприємства, як підфункція функції контролювання (загальної функції менеджменту), враховує такі 3-и складові (структурні блоки), як: а) оцінювання (визначення ключових ознак, характеристик, певних параметрів (показників, бізнес-індикаторів), особливостей, властивостей тощо); б) аналіз (економічний, системний) з аргументацією (ретельне дослідження місця, структури, динаміки, тенденцій, взаємозв'язків і взаємодій (взаємовпливу) між елементами системи тощо); в) ідентифікування (передбачає визначення відхилень параметрів від оптимальних критеріїв і/або встановлених нормативних стандартів, формулювання загального висновку – діагнозу) (рис. 2) [18].

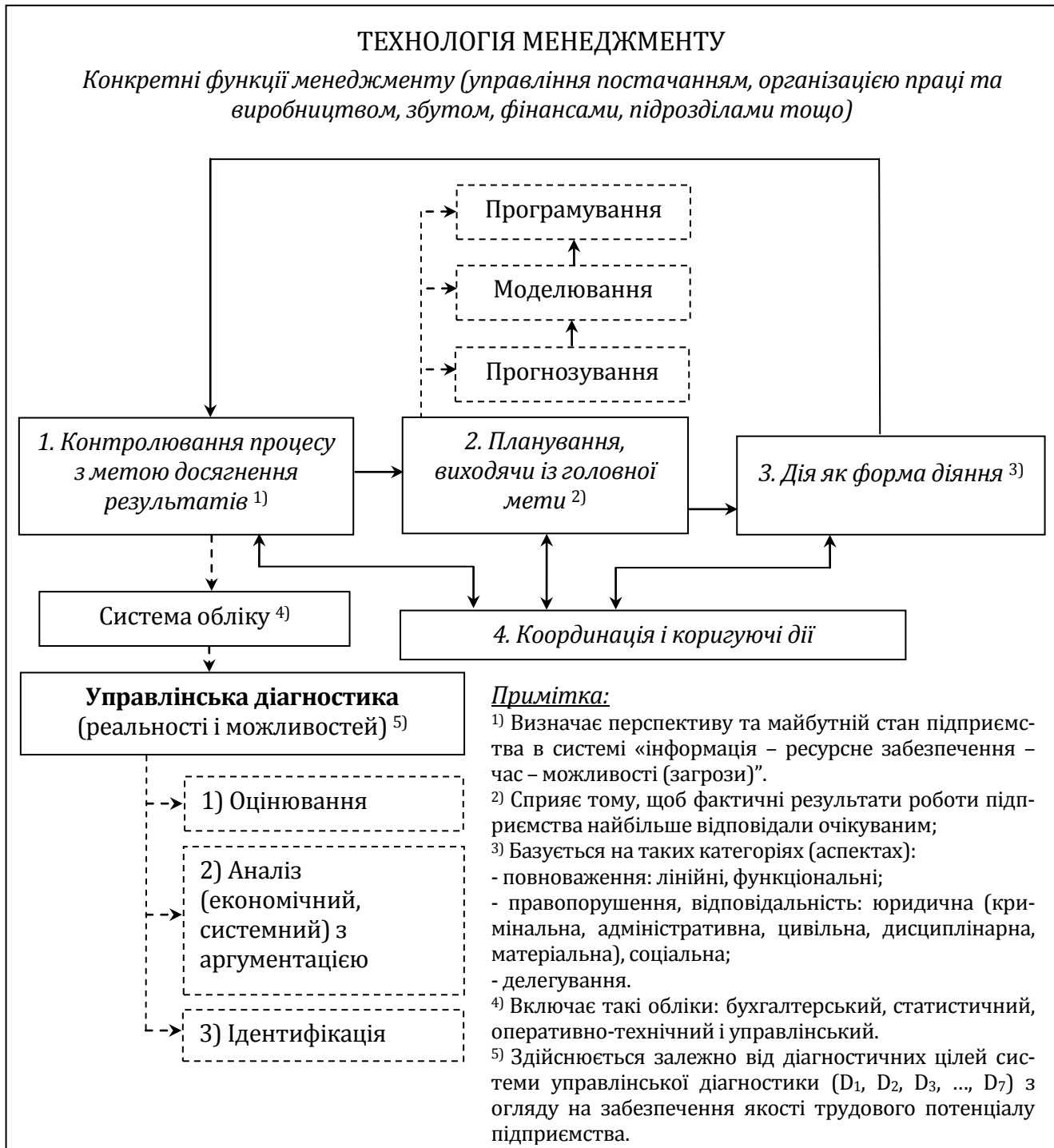


Рисунок 2 – Місце управлінської діагностики в системі менеджменту з огляду на забезпечення якості трудового потенціалу підприємства [18]

3) систему цілей управлінської діагностики промислового підприємства з огляду на забезпечення якості трудового потенціалу (див. рис. 2) формують такі ключові діагностичні цілі, як: D<sub>1</sub> – діагностика ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства [23]; D<sub>2</sub> – діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства [24]; D<sub>3</sub> – діагностика ефективності нормування праці лінійних та функціональних керівників і спеціалістів на підпри-

ємстві [25]; D<sub>4</sub> – діагностика підприємства у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку [26]; D<sub>5</sub> – діагностика політики керівництва у сферах соціальної відповідальності, інформаційної безпеки та охорони праці [27]; D<sub>6</sub> – діагностика рівня конфліктності в колективі на підприємстві [28]; D<sub>7</sub> – діагностика ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством [29].



За отриманими результатами управлінської діагностики формуються висновки (системне бачення) проблемних областей у сфері забезпечення якості трудового потенціалу промислового підприємства. Кінцевим результатом є прийняття управлінських рішень, які спрямовані на вирішення проблемної ситуації у цьому напрямі і/або професійний розвиток персоналу та формування резервів підвищення якості трудового потенціалу промислового підприємства.

Водночас з'ясовано, що професійний розвиток персоналу включає у себе процес: 1) первинної професійної підготовки персоналу; 2) виробничої адаптації персоналу; 3) оцінювання й атестацію персоналу; 4) планування трудової кар'єри персоналу; 5) перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; 6) службово-професійно-кваліфікаційне просування керівників, фахівців і робітників; 7) формування резерву керівників [11]. Метою цього процесу є забезпечення якості трудового потенціалу промислових підприємств, тобто створення необхідних умов для ефективного і результативного виконання діючих і/або нових управлінських та виробничих функцій, завдань і обов'язків працівниками тощо.

Беручи до уваги зазначене, доцільно також відмітити наукову роботу [9] (Л. Швець), в якій представлено класифікацію резервів підвищення якості трудового потенціалу промислового підприємства з точки зору ряду таких ознак: 1) за часом використання (поточні та перспективні резерви); 2) за місцем виявлення та використання (виробничі, поза-виробничі та управлінські резерви); 3) за категоріями персоналу (робітники, спеціалісти та управлінці); 4) за складовими якості трудового потенціалу (розвиток персоналу, використання робочого часу, якісний склад персоналу, фонд оплати праці, рівень продуктивності праці); 5) за характером впливових факторів (технічні, організаційні, економічні та соціально-психологічні); 6) за масштабом поширення результатів використаних резервів (загальні та приватні резерви); 7) за джерелом зростання якості (інтенсивний ріст та екстенсивний ріст); 8) за проявом у процесі виробництва (реальні та потенційні резерви). Тут варто зауважити, що внутрішні резерви підвищення якості трудового потенціалу підприємства в умовах соціально-економічної

кризи в кожний конкретний період здатні вплинути на економію праці за мінімальних витрат, і як наслідок спрямовані на максимізацію бажаних результатів діяльності промислового підприємства від їхнього використання (див. рис. 1).

*Довідково:* У 1991 р. Папа Римський Іоанн Павло II (англ. S. Ioannes Paulus PP. II) в одній з робіт зазначив, що раніше визначальними факторами виробництва були земля, потім, праця і т.д., а сьогодні – це людина та її знання, де знання – це ресурс, який забезпечує вихід з економічної кризи, дозволяє збільшити прибуток підприємства тощо [17, 31].

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження доводять, що в основі розробки інструментарію забезпечення якості трудового потенціалу (в рамках розвитку промислових підприємств) лежить система цілей управлінської діагностики промислового підприємства, яка включає такі ключові діагностичні цілі, як: 1) діагностика ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства; 2) діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства; 3) діагностика ефективності нормування праці лінійних та функціональних керівників і спеціалістів на підприємстві; 4) діагностика підприємства у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку; 5) діагностика політики керівництва у сферах соціальної відповідальності, інформаційної безпеки та охорони праці; 6) діагностика рівня конфліктності в колективі на підприємстві 7) діагностика ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством. З'ясовано, що ефективне управління якістю трудовим потенціалом персоналом (на основі його об'єктивної оцінки) є однією із ключових умов, що визначає успіх промислових підприємств.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є удосконалення системи діагностики та планування резервів підвищення якості трудового потенціалу промислового підприємства в кризових умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Burkynskiy, B. V., Nyzhnyk, V. M., & Nikolaichuk, M. V. (2009). *Efektivnist vykorystannia trudovoho potentsialu: teoriia i praktyka* [Efficiency of labor potential usage: theory and practice]. Khmelnytskyi: KhNU (in Ukrainian)  
[Буркинський, Б. В., Нижник, В. М., & Ніколайчук, М. В. (2009). *Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика*. Хмельницький: ХНУ].
2. Dmytrenko, G. A., & Riktor, T. L. (2008). *Elitna skladova yakosti trudovoho potentsialu* [Elite constituent of the labour potential quality]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2, 70–76 (in Ukrainian)  
[Дмитренко, Г. А., & Ріктор, Т. Л. (2008). Елітна складова якості трудового потенціалу. *Демографія та соціальна економіка*, 2, 70–76].
3. Kachala, A. O. (2005). *Yakist trudovoho potentsialu: vlastyvoli ta parametry* [Quality of labor potential: properties and parameters]. *Komunalne hospodarstvo mist*, 65, 371–375 (in Ukrainian)  
[Качала, А. О. (2005). Якість трудового потенціалу: властивості та параметри. *Комунальне господарство міст*, 65, 371–375].
4. Korniienko, I. H. (2013). *Trudovyi potentsial: ekonomichna sutnist ta yoho otsinka* [Labor potential: economic essence and its estimation]. *Visnyk Chernivetskooho torhovelno-ekonomichnooho instytutu. Ekonomichni nauky*, 2, 30–35 (in Ukrainian)  
[Корнієнко, І. Г. (2013). Трудовий потенціал: економічна сутність та його оцінка. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 2, 30–35].
5. Mykhailenko, O. V. (2010). *Teoretychni aspekty rozvytku ta otsinky trudovoho potentsialu* [Theoretical aspects of development and evaluation of labor potential]. *Problemy systemnoho pidkholu v ekonomitsi*, 1(13), 45–54 (in Ukrainian)  
[Михайленко, О. В. (2010). Теоретичні аспекти розвитку та оцінки трудового потенціалу. *Проблеми системного підходу в економіці*, 1(13), 45–54].
6. Smoliuk, V. L. (2008). *Upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu pidpriemstva* [Management of the development of labor potential of the enterprise] (Doctoral thesis). Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichniy universytet (in Ukrainian)  
[Смолюк, В. Л. (2008). *Управління розвитком трудового потенціалу підприємства* (Автореферат кандидатської дисертації). Харків: Харківський національний економічний університет].
7. Harchysyna, O., & Pogrebna, U. (2014). *Increasing performance activity in companies on basis of improving the quality of employment capacity*. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 12, 160–164 (in Ukrainian)  
[Харчишина, О. В., & Погребна, Ю. О. (2014). Підвищення ефективності діяльності підприємства на засадах ефективності використання трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 12, 160–164].
8. Cherep, A. V., & Zubritska, Y. O. (2010). *Doslidzhennia sutnosti ekonomichnoi katehorii "trudovyi potentsial" u menedzhmenti riznykh rivniv* [Investigation of the essence of the economic category "labour potential" in management of different levels]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnooho universytetu*, 4(8), 90–95 (in Ukrainian)  
[Череп, А. В., & Зубицька, Я. О. (2010). Дослідження сутності економічної категорії «трудовий потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету*, 4(8), 90–95].
9. Shvets, L. V. (2012). *Rezervy pidvyshchennia yakosti trudovoho potentsialu promyslovooho pidpriemstva* [Reserves for improving the quality of labor potential of an industrial enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 39, 292–297 (in Ukrainian)  
[Швець, Л. В. (2012). Резерви підвищення якості трудового потенціалу промислового підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 39, 292–297].

10. Shovkun, L. V., & Svelieva, O. M. (2013). *Vyznachennia kilkisnykh ta yakisnykh kharakterystyk trudovoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryemstv* [Determination of quantitative and qualitative characteristics of labor potential of agricultural enterprises]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, 1(6), 331–334 (in Ukrainian)  
[Шовкун, Л. В., & Свелєва, О. М. (2013). Визначення кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*, 1(6), 331–334].
11. Tkachenko, A. M., & Marchenko, K. A. (2014). *Profesiyni rozvytok personalu – nahalne zavdannia sohodennia* [Professional Development of Staff – Urgent Task Today]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1, 194–197 (in Ukrainian)  
[Ткаченко, А. М., Марченко, К. А. (2014). Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*, 1, 194–197].
12. Armstrong, M. (1988). *A Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page.
13. Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work*. New York: Macmillan Publishing Co.
14. Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management a New Approach*. New York: Prentice Hall.
15. Skrynkovskyy, R., & Pawlowski, G. (2016). *Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryemstva* [Diagnosis in the Enterprise Management System]. *Problemy ekonomiky*, 3, 199–205 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р., & Павловські, Г. (2016). Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*, 3, 199–205].
16. Oleksiuk, O. I. (2009). *Rezultatyvnist diialnosti pidpryemstv yak osnova formuvannia yikh investytsiinoi pryvablyvosti* [Effectiveness of enterprises as a basis for their investment attractiveness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 3, 21–26 (in Ukrainian)  
[Олексюк, О. І. (2009). Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*, 3, 21–26].
17. Skrynkovskyy, R. M. (2014). *Osvitno-fakhovi potentsial personalu yak faktor vplyvu na investytsiinu pryvablyvist pidpryemstva* [Educational and professional potential of the personnel as a factor of influence on the investment attractiveness of the enterprise] (Doctoral dissertation). Lviv: Lvivskiy universytet biznesu ta prava (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. М. (2014). *Освітньо-фаховий потенціал персоналу як фактор впливу на інвестиційну привабливість підприємства* (Кандидатська дисертація). Львів: Львівський університет бізнесу та права].
18. Pawlowski, G. (2017). *Rozvytok systemy upravlinskoï diahnostyky pidpryemstva* [Development of the system of management diagnostics of the enterprise] (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://irbis-nbuv.gov.ua/ASUA/1257760> (in Ukrainian)  
[Павловські, Г. (2017). *Розвиток системи управлінської діагностики підприємства* (Кандидатська дисертація). URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ASUA/1257760>].
19. Skrynkovskyy, R. (2015). *Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpryemstva v umovakh nevyznachenosti* [Diagnostic of the Financial, Industrial, Labor, Socio-Economic and Innovation and Investment Potentials and Analysis of the Enterprise Potential Risks under Conditions of Uncertainty]. *Problemy ekonomiky*, 2, 186–193 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. М. (2015). Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*, 2, 186–193].
20. Nesterova, I. V. (2011). *Stoimostnaja ocenka trudovykh resursov* [Valuation of labor resources]. *Jekonomicheskij analiz: Teorija i praktika*, 16, 62–65 (in Russian)  
[Нестерова, И. В. (2011). Стоимостная оценка трудовых ресурсов. *Экономический анализ: Теория и практика*, 16, 62–65].



21. Jamkov, M. P., & Mihajlov, A. B. (2014). *Osobennosti stoimostnoj ocenki personala na predpriyatijah neftehimicheskoy otrasli* [Peculiarities of valuation of personnel in the petrochemical industry]. *Vestnik Kazanskogo tehnologicheskogo universiteta*, 17(19), 397–400 (in Russian)  
[Ямков, М. П., & Михайлов, А. Б. (2014). Особенности стоимостной оценки персонала на предприятиях нефтехимической отрасли. *Вестник Казанского технологического университета*, 17(19), 397–400].
22. Tsyba, T. Ye., Valikov, V. P., & Bondar, V. P. (2014). *Vykorystannia potentsialu pratsivnykiv u stratehii pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti pidpryiemstva* [Use of the potential of employees in the strategy of improving the quality and efficiency of the enterprise]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky*, 1, 185–194 (in Ukrainian)  
[Циба, Т. Є., Валіков, В. П., & Бондар, В. П. (2014). Використання потенціалу працівників у стратегії підвищення якості та ефективності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*, 1, 185–194].
23. Skrynkovskyy, R., Pawlowski, G., & Vorobiov, V. (2016). *Diahnastyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva* [The Diagnostics of Efficiency of Controlling Business Processes]. *Business Inform*, 8, 154–159 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. М., Павловські, Г., & Воробйов, В. В. (2016). Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*, 8, 154–159].
24. Pawlowski, G. (2017). *Diahnastyka efektyvnosti typovoi orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpryiemstva yak zahalna diahnostychna tsil systemy upravlinskoï diahnostyky* [Diagnostics of efficiency of a typical organizational structure of the enterprise as a general diagnostic purpose of system of management diagnostics]. *Efektyvna ekonomika*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492&p=1> (in Ukrainian)  
[Павловські, Г. (2017). Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. *Ефективна економіка*, 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492&p=1>].
25. Pawlowski, G. (2017). *Diahnastyka efektyvnosti normuvannia pratsi upravlinskoho personalu na pidpryiemstvi* [The Diagnostics of Efficiency of Labor Norming of the Managerial Staff at Enterprise]. *Business Inform*, 2, 331–337 (in Ukrainian)  
[Павловські, Г. (2017). Діагностика ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 2, 331–337].
26. Skrynkovskyy, R., Kharuk, K., & Maksymchuk, I. (2015). *Diahnastyka pidpryiemstva u sferakh profesiinoi osvity, trudovoi aktyvnosti ta motyvatsii, innovatsiinoi pratsi ta sotsialnoho rozvytku* [Diagnostics of Enterprise in the Areas of Vocational Education, Employment Activity and Motivation, Innovative Labor and Social Development]. *Business Inform*, 8, 282–288 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. М., Харук, К. Б., & Максимчук, Я. С. (2015). Діагностика підприємства у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку. *Бізнес Інформ*, 8, 282–288].
27. Skrynkovskyy, R., Kostiuk, N., Semchuk, Z., & Koropetskyi, O. (2016). *Diahnastyka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpryiemstvi* [Diagnostics of Management Policy in the Areas of Quality, Social Responsibility, Information Security and Labor Safety, Mechanism for Provision of Decent Work at Enterprise]. *Business Inform*, 3, 131–137 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. М., Костюк, Н. Р., Семчук, Ж. В., & Коропецький, О. О. (2016). Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 3, 131–137].

28. Skrynkovskyy, R. M. (2016). *Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise* [Diahnostyka rivnia konfliktnosti v kolektyvi ta shliakhy podolannia destabilizatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi]. *Business Inform*, 4, 268–273 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. М. (2016). Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудоових відносин на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 4, 268–273].
29. Noga, I., Skrynkovskyy, R., & Pawlowski, G. (2016). *Diahnostyka efektyvnosti zastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy* [The Diagnostics of Efficiency of Applying Information Technology in the Management of Enterprises]. *Business Inform*, 9, 241–245 (in Ukrainian)  
[Нога, І. М., Скриньковський, Р. М., & Павловські, Г. (2016). Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами. *Бізнес Інформ*, 9, 241–245].
30. Danyliuk-Chernykh, I. M. (2015). *Upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv pidpriemstv na zasadakh sintelektyky* [Human Resources Development Management on the Sintellectic Base] (Doctoral thesis). Retrieved from <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/5792> (in Ukrainian)  
[Данилюк-Черних, І. М. (2015). *Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах синтелектики* (Автореферат кандидатської дисертації). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/5792>].
31. Sydorenko, S. V. (2009). *Teoretyko-metodolohichni zasady analizu etyky biznesu* [Theoretical and methodological principles of business ethics analysis]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 39, 91–106 (in Ukrainian)  
[Сидоренко, С. В. (2009). Теоретико-методологічні засади аналізу етики бізнесу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 39, 91–106].