

# Удосконалення моделі процесу менеджменту підприємства на засадах загальних функцій менеджменту

## Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions

Руслан Скриньковський<sup>1</sup>, Гжегож Павловські<sup>2</sup>, Людмила Гарасим<sup>3</sup>, Микола Галелюк<sup>4</sup>  
 Ruslan Skrynkovsky, Grzegorz Pawlowski, Lyudmyla Harasym, Mykola Haleliuk

<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

<sup>3</sup> *National Forestry University of Ukraine*  
 03 General Chuprynka Street, 79057, Lviv, Ukraine


<sup>4</sup> *Multidisciplinary Medical and Surgical Center*  
 15 Reitarska Street, Kyiv, 01034, Ukraine

DOI: 10.22178/pos.29-7

JEL Classification:  
 D83, L20, M00

Received 22.11.2017  
 Accepted 19.12.2017  
 Published online  
 21.12.2017

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

© 2017 The Authors.  
 This article is licensed  
 under a [Creative Commons Attribution  
 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

**Анотація.** Метою статті є удосконалення моделі процесу менеджменту підприємства (установи, організації) на засадах загальних функцій менеджменту. Представлено графічну модель процесу менеджменту згідно із процесно-структурованим менеджментом. Встановлено, що в сучасних умовах ведення бізнесу модель процесу менеджменту повинна включати такі загальні функції менеджменту, як: 1) контролювання досягнення результатів; 2) планування, виходячи з головної мети; 3) координація і коректуючі дії (у системі організації праці та виробництва); 4) дія як форма діяння (усвідомлена, вольова, спрямована); 5) система обліку (бухгалтерський, статистичний, оперативно-технічний і управлінський); 6) діагностика (економічна, юридична) з такими підфункціями, як: ідентифікування стану і можливостей; аналіз (економічний, юридичний, системний) з аргументацією; оцінювання стану, тенденцій та перспектив розвитку. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є: 1) формування системи взаємозв'язку функцій та методів менеджменту з урахуванням поданих результатів досліджень; 2) розробка моделі ефективного та результативного комунікаційного бізнес-процесу підприємства.

**Ключові слова:** підприємство; менеджмент; процесно-структурований менеджмент; модель процесу менеджменту; загальні функції менеджменту.

**Abstract.** The purpose of the article is to improve the model of the enterprise (institution, organization) management process on the basis of general management functions. The graphic model of the process of management according to the process-structured management is presented. It has been established that in today's business environment, the model of the management process should include such general management functions as: 1) controlling the achievement of results; 2) planning based on the main goal; 3) coordination and corrective actions (in the system of organization of work and production); 4) action as a form of act (conscious, volitional, directed); 5) accounting system (accounting, statistical, operational-technical and managerial); 6) diagnosis (economic, legal) with such subfunctions as: identification of the state and capabilities; analysis (economic, legal, systemic) with argumentation; assessment of the state, trends and prospects of development. The prospect of further research in this direction is: 1) the formation of a system of interrelation of functions and management methods, taking into account the presented research results; 2) development of the model of effective and efficient communication business process of the enterprise.

**Keywords:** enterprise; management; process-structured management; model of the management process; general management functions.

## ВСТУП

Сучасна теорія і практика ведення бізнесу доводить, що для забезпечення результативного розвитку будь-якого підприємства повинні виконуватись такі дві ключові (основні, базові) вимоги: 1) якісна система менеджменту; 2) висока конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що різноманітні аспекти менеджменту підприємства (установи, організації) ґрунтовно розкривають такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як М. Армстронг [1], Р. Блейк [2], Д. Бодді [3], З. Борисова [4], Р. Дафт [5], О. Кузьмін [8, 11, 9, 10, 12], В. Лисак [13], М. Мескон [15], А. Миски-Оглу [16], В. Передерій [18], І. Пінтосевич [19], В. Шатун [20], Л. Янковська [31] та інші, приведених у науковій праці [17]. Поряд з тим, варто також зазначити, що концепція процесно-структурованого менеджменту представлена у працях [21, 26, 29], в основі яких лежать результати довголітніх досліджень О. Кузьміна [8, 10]. Водночас, визнаючи вагомий науково-практичний внесок перелічених вище авторів (науковців), зокрема О. Кузьміна, І. Пінтосевича та Л. Янковської [30], у дослідження за проблемою, слід зазначити, що недостатньо уваги приділено теоретичним та практичним питанням щодо формування загальних функцій менеджменту для комплексних ефективних систем менеджменту з урахуванням сучасної теорії та практики ведення бізнесу в умовах ризику. Все це обумовлює актуальність та доцільність дослідження у цьому напрямі.

Тому *метою статті* є удосконалення моделі процесу менеджменту підприємства (установи, організації) на засадах загальних функцій менеджменту (згідно із процесно-структурованим менеджментом).

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати аналізу останніх досліджень і публікацій (див. вище), проведені дослідження за проблемою [17, 25, 27] та практичний досвід дозволяють стверджувати, що модель процесу менеджменту підприємства згідно із процесно-структурованим менеджментом (рис. 1), представленої у працях О. Кузьміна [8, 10, 12], повинна ґрунтуватись на сучасній теорії і практиці управлінської діяльності.

Відповідно до них:

1. *Менеджмент* – це бізнес-процес, що включає послідовні конкретні (завершені) етапи:

1 етап – реалізація конкретних функцій менеджменту (управління постачанням, виробництвом, збутом, фінансами, підрозділами тощо);

2 етап – формування, формалізація та використання методів менеджменту залежно від цілей;

3 етап – забезпечення ефективного та результативного управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має свою структуру (внутрішню будову) і набір функцій з підфункціями, які в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи (керівників підприємства, апарат управління) на систему керовану (підлеглих працівників основного і допоміжного виробництва) з метою досягнення цілей (стратегічних, тактичних, оперативних; функціонування, розвитку) підприємства (установи, організації) в системі «інформація – ресурсне забезпечення – час – можливості (загрози) у системі менеджменту», представленій у працях [17, 27].

2. *Система менеджменту підприємства (установи, організації)* повинна включати такі структурні елементи:

1) системи: керуюча (суб'єкт) та керована (об'єкт);

2) загальні функції менеджменту – рис. 2;

3) конкретні функції (управління постачанням, організацією праці та виробництвом, збутом, фінансами, підрозділами тощо) та об'єднувальна функція (загальне керівництво);

4) методи менеджменту (набір способів і прийомів) – економічні, техніко-інформаційно-технологічні, адміністративні, соціально-психологічні та інші;

5) управлінські рішення (поточні, перспективні; функціонування, розвитку) з урахуванням відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища прямої дії (табл. 1), факторів зростання прибутку підприємства, рівня ефективності його інноваційних витрат, відповідальності керівників (юридичної [24], соціальної [10, 11]) тощо;

6) комунікативний бізнес-процес (комунікації) [6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 24, 25, 28].

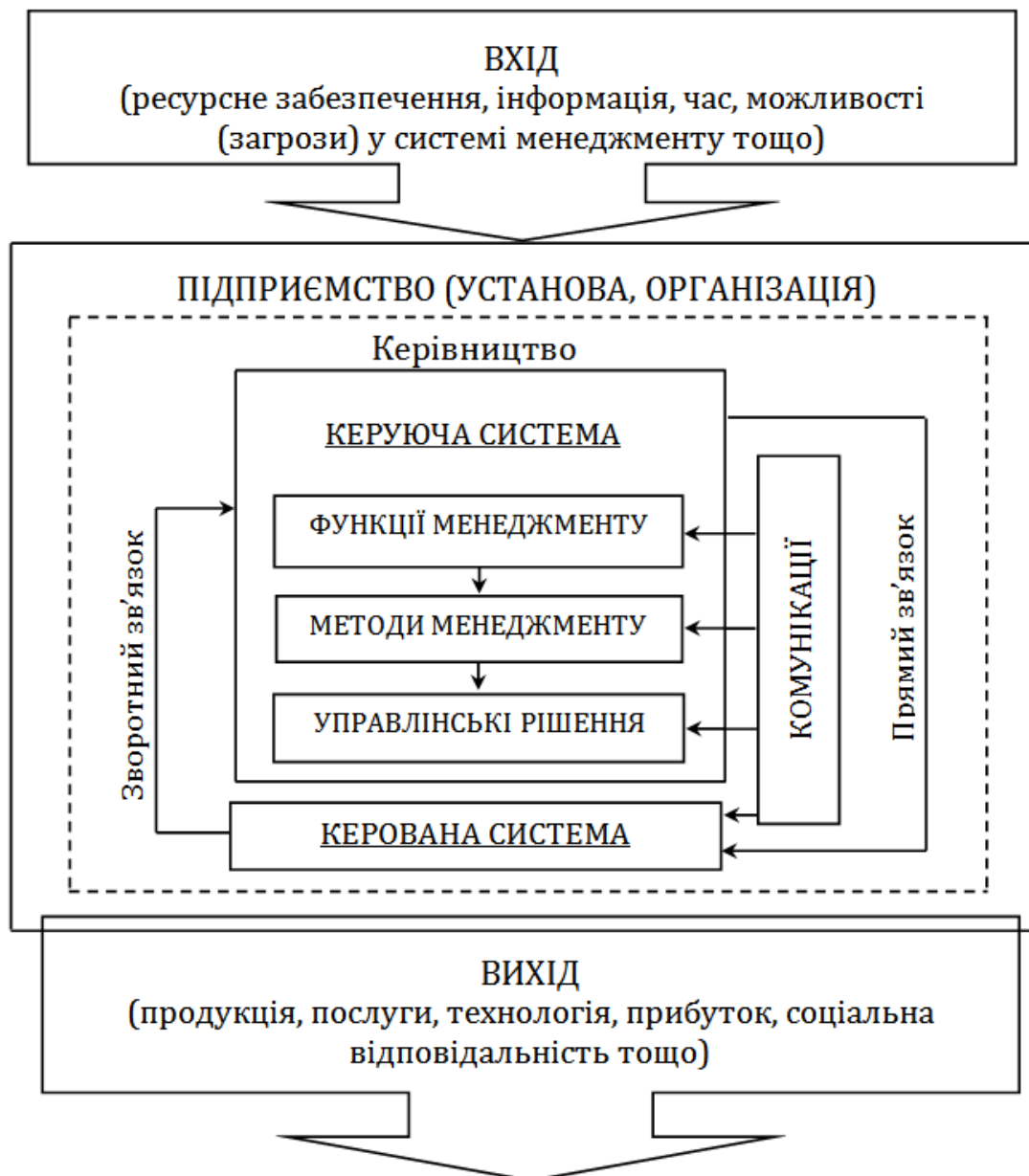


Рисунок 1 – Графічна модель процесу менеджменту згідно із процесно-структурованим менеджментом [12]

Примітки: базу процесно-структурованого менеджменту формують процесний, системний, функціональний, ситуаційний та динамічний та підходи до менеджменту

В контексті цього і з огляду на результати аналізу досліджень [17] варто зазначити, що:

1. Основними факторами (чинниками) зростання прибутку підприємства є:

- 1) рівень доходів та витрат в системі можливостей (загроз) «максимальні прибутки – мінімальні витрати»;
- 2) обсяги виробництва та продажу продукції;
- 3) ціна, собівартість, асортимент і номенклатура продукції;

4) рівень кадрового забезпечення;

5) рівень матеріально-технічного, технологічного забезпечення та інформаційних технологій;

6) рівень використання ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, енергетичних [23]);

7) рівень потенціалу (фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного, інноваційно-інвестиційного [22]) з урахуванням потенційних ризиків діяльності в умовах невизначеності тощо.



Рисунок 2 – Загальні функції менеджменту згідно із процесно-структурованим менеджментом, складено на основі [14, 17, 19, 24, 25, 27]

#### Примітки:

- <sup>1)</sup> Визначає перспективу та майбутній стан підприємства в системі «інформація – ресурсне забезпечення – час – можливості (загрози) у системі менеджменту»;
- <sup>2)</sup> Сприяє тому, щоб фактичні результати роботи підприємства найбільше відповідали очікуванім;
- <sup>3)</sup> ґрунтується на таких категоріях (аспектах): а) повноваження: лінійні, функціональні; б) правопорушення, відповідальність: юридична (кримінальна, адміністративна, цивільна, дисциплінарна, матеріальна), соціальна; в) делегування;
- <sup>4)</sup> Включає такі обліки: бухгалтерський, статистичний, оперативно-технічний і управлінський.

2. Оптимальний (достатній) рівень ефективності витрат на інновації (освоєння нових видів продукції і/або впровадження нових технологічних бізнес-процесів) і витрат ресурсів:

1) сприяє скороченню собівартості продукції, зростанню рівня фондоозброєності і продуктивності праці, збільшенню обсягів реалізації продукції, підвищенню рентабельності продажів тощо;

2) рекомендується розраховувати за формулою (1):

$$E = \frac{R}{C}, \quad (1)$$

де  $E$  – ефективність витрат (постійних, змінних)  $i$ -го ресурсу;

$R$  – показник результативності роботи (діяльності) підприємства;

$C$  – витрати (постійні, змінні)  $i$ -го ресурсу [17, 22, 23].

#### ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що в сучасних умовах ведення бізнесу модель процесу менеджменту (згідно із процесно-структурованим менеджментом) повинна включати загальні функції менеджменту.

Таблиця 1 – Приклад схематичного зображення системного базису відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища прямої дії [17, 28]

| Рівень результативного показника – $R$<br>(рівень відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища)  | Фактор зовнішнього середовища підприємства прямої дії |       |       |       |       |
|--|---|-------|-------|-------|-------|
|  | $X_1$   | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | $X_5$ |
| $Y_0$  | $t_0$   | $t_0$ | $t_0$ | $t_0$ | $t_0$ |
| $Y_{ум.1}$   | $t_1$   | $t_0$ | $t_0$ | $t_0$ | $t_0$ |
| $Y_{ум.2}$   | $t_1$   | $t_1$ | $t_0$ | $t_0$ | $t_0$ |
| $Y_{ум.3}$   | $t_1$   | $t_1$ | $t_1$ | $t_0$ | $t_0$ |
| $Y_{ум.4}$   | $t_1$   | $t_1$ | $t_1$ | $t_1$ | $t_0$ |
| $Y_1$  | $t_1$   | $t_1$ | $t_1$ | $t_1$ | $t_1$ |
| Загальна зміна $R$ :<br>$\Delta Y_{зар.} = Y_1 - Y_0$ .<br>У тому числі:<br>$\Delta Y_{x1} = Y_{ум.1} - Y_0$ ; $\Delta Y_{x2} = Y_{ум.2} - Y_{ум.1}$ ; $\Delta Y_{x3} = Y_{ум.3} - Y_{ум.2}$ ; $\Delta Y_{x4} = Y_{ум.4} - Y_{ум.3}$ ; $\Delta Y_{x5} = Y_1 - Y_{ум.4}$ .<br>Балансова перевірка:<br>$\Delta Y_{зар.} = \Delta Y_{x1} + \Delta Y_{x2} + \Delta Y_{x3} + \Delta Y_{x4} + \Delta Y_{x5}$ . |   |       |       |       |       |

Умовні позначення:

$X_1$  – конкуренти (існуючі, можливі), наявний рівень конкуренції;  
 $X_2$  – покупці (замовники, клієнтура);  
 $X_3$  – постачальники;  
 $X_4$  – посередники (маркетингові, постачання);  
 $X_5$  – контакти аудиторії підприємства (державні установи; банки, інвестори, фінансово-кредитні установи та інші; ЗМІ; громадські організації, партії, профспілки та інші; навчально-освітні установи, науково-дослідні структури; адвокатські організації, фірми (компанії) сфери страхування тощо);  
 $t_0$  – базове значення факторного бізнес-показника (минулого періоду, плану, іншого підприємства);  
 $t_1$  – поточний рівень факторного бізнес-показника.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Armstrong, M. (1998). *Osnovy menedzhmenta. Kak stat' luchshim rukovoditelem* [How to be an Even Better Manager]. Rostov na Donu: Feniks (in Russian) [Армстронг, М. (1998). *Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем*. Ростов на Дону: Феникс].

Такими функціями є:

- 1) контролювання досягнення результатів;
- 2) планування, виходячи з головної мети;
- 3) координація і коректуючі дії (у системі організації праці та виробництва);
- 4) дія як форма діяння (усвідомлена, вольова, спрямована);
- 5) система обліку (бухгалтерський, статистичний, оперативно-технічний і управлінський);
- 6) діагностика (економічна, юридична) з такими підфункціями, як:
  - ідентифікування стану і можливостей;
  - аналіз (економічний, юридичний, системний) з аргументацією;
  - оцінювання стану, тенденцій та перспектив розвитку.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є: 1) формування системи взаємозв'язку функцій та методів менеджменту з урахуванням поданих результатів досліджень; 2) розробка моделі ефективного та результативного комунікаційного бізнес-процесу підприємства.

2. Blejk, R., & Mouton, D. (1990). Nauchnye metody upravlenija [Scientific methods of management]. Kiev: Naukova dumka (in Russian)  
[Блейк, Р., & Моутон, Д. (1990). *Научные методы управления*. Киев: Наукова думка].
3. Boddi, D. (1999). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Saint-Petersburg: Piter (in Russian)  
[Бодди, Д. (1999). *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер].
4. Borisova, Z. (2009). *Sushhnost' processno-strukturnogo podhoda k proektirovaniju i razvitiju sistem upravlenija* [The essence of the process-structural approach to the design and development of management systems]. *Problemy sovremennoj jekonomiki*, 1, 269–272 (in Russian)  
[Борисова, З. (2009). Сущность процессно-структурного подхода к проектированию и развитию систем управления. *Проблемы современной экономики*, 1, 269–272].
5. Daft, R. (2006). *Menedzhment* [Management] (6th ed.). Moscow: Piter (in Russian)  
[Дафт, Р. (2006). *Менеджмент* (6-е изд.). Москва: Питер].
6. Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
7. Kennedi, D. (2017). *Zhestkij menedzhment. Zastav'te ljudej rabotat' na rezul'tat* [Ruthless Management of People & Profits: No Holds Barred, Kick Butt, Take No Prisoners Guide to Really Getting Rich]. Moscow: Al'pina Pablisher (in Russian)  
[Кеннеди, Д. (2017). *Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат*. Москва: Альпина Пабlishер].
8. Kuzmin, O. (2012). *Kontsepsiia ta evoliutsiia protsesno-strukturovanoho menedzhmentu* [Concept and evolution of process structured management]. *Economics: time realities*, 2(3), 7–16.  
[Кузьмін, О. (2012). Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*, 2(3), 7–16].
9. Kuzmin, O. (Ed.). (2013). *Protsesno-strukturovani menedzhment: metodolohiia ta instrumentarii* [Process-structured management: methodology and tools]. Lviv: Rastr-7 (in Ukrainian)  
[Кузьмін, О. (Ред.). (2013). *Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій*. Львів: Растр-7].
10. Kuzmin, O., & Melnyk, O. (2007). *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied principles of management] (3d ed.). Lviv: Lvivska politehnika (in Ukrainian)  
[Кузьмін, О., & Мельник, О. (2007). *Теоретичні та прикладні засади менеджменту* (3-те вид.). Львів: Львівська політехніка].
11. Kuzmin, O., Mala, N., Melnyk, O., & Sanina, O. (2012). *Menedzhment* [Management]. Lviv: Lvivska politehnika (in Ukrainian)  
[Кузьмін, О., Мала, Н., Мельник, О., & Саніна, О. (2012). *Менеджмент*. Львів: Львівська політехніка].
12. Kuzmin, O., Petryshyn, N., & Syrotynska, N. (2010). *Nova paradyhma pobudovy system menedzhmentu* [The new paradigm of the management system building]. *Democratic governance*, 6. Retrieved from [http://lvivacademy.com/vidavnytstvo\\_1/visnik6/fail/Syrotynska.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnik6/fail/Syrotynska.pdf) (in Ukrainian)  
[Кузьмін, О., Петришин, Н., & Сиротинська, Н. (2010). *Нова парадигма побудови систем менеджменту*. *Демократичне врядування*, 6. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnytstvo\\_1/visnik6/fail/Syrotynska.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnik6/fail/Syrotynska.pdf)].
13. Lysak, V., Tkachuk, V., & Oliinyk, O. (2016). *Menedzhment personalu pidpriemstv* [Management of personnel companies]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 6, 67–70 (in Ukrainian)  
[Лисак, В., Ткачук, В., & Олійник, О. (2016). *Менеджмент персоналу підприємств*. *Причорноморські економічні студії*, 6, 67–70].
14. Melnyk, O. H. (2010). *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii* [Systems of diagnostics of activity of machine-building enterprises: polycrystalline concept and tools]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi

- politekhniky (in Ukrainian)  
[Мельник, О. Г. (2010). *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*. Львів: Видавництво Львівської політехніки].
15. Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (2016). *Osnovy menedzhmenta* [Management] (3d ed.). Moscow: Vil'jams (in Russian)  
[Мескон, М., Альберт, М., & Хедоури, Ф. (1997). *Основы менеджмента* (3-е изд.). Москва: Вильямс].
  16. Miski-Oglu, A., & Shlapak, N. (2009). *Menedzhment predpriyatij v sovremennyh usloviyah* [Management of enterprises in modern conditions]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 19, 330–334 (in Russian)  
[Миски-Оглу, А., & Шлапак, Н. (2009). Менеджмент предприятий в современных условиях. *Вісник Приазовського державного технічного університету*, 19, 330–334].
  17. Pawlowski, G. (2017). *Rozvytok systemy upravlinskoj diahnostryky pidpriemstva* [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>].
  18. Perederii, V., Novak, V., & Sobkova, A. (2015). *Menedzhment zmin na pidpriemstvakh YeS yak osnova zabezpechennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti* [Change management in the EU enterprises as a key in building international competitiveness]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 1, 157–161 (in Ukrainian)  
[Передерій, В., Новак, В., & Собкова, А. (2015). Менеджмент змін на підприємствах ЄС як основа забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні*, 1, 157–161].
  19. Pintosevich, I. (2013). *Polnyj kontrol'! Tajm-menedzhment novogo pokolenija za 30 dnej* [Full control! Time management of the new generation for 30 days]. Moscow: Jeksmo (in Russian)  
[Пинтосевич, И. (2013). *Полный контроль! Тайм-менеджмент нового поколения за 30 дней*. Москва: Эксмо].
  20. Shatun, V. (2006). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Mykolaiv: Vydavnytstvo MDHU im. Petra Mohyly (in Ukrainian)  
[Шатун, В. (2006). *Основы менеджменту*. Миколаїв: Видавництво МДГУ ім. Петра Могили].
  21. Skrynkovskyy, R. (2013). *Kontseptsii PS-menedzhmentu ta PS-marketynhu: kompendium* [Concepts of PS Management and PS Marketing: Compendium]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 11, 42 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. (2013). Концепції PS-менеджменту та PS-маркетингу: компендіум. *Економіка. Фінанси. Право*, 11, 42].
  22. Skrynkovskyy, R. (2015). *Diahnostryka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva 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].
  23. Skrynkovskyy, R. (2015). *Diahnostryka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti* [Diagnostics of Utilization of the Human, Material, Financial, and Energy Resources of the Enterprise as a Tool for Management of the Elements of Its Production and Commercial Operations]. *Problemy ekonomiky*, 1, 249–254 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. (2015). Діагностика використання трудових, матеріальних,

- фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. *Проблеми економіки*, 1, 249–254].
24. Skrynkovskyy, R., & Kramar, R. (2015). *Yurydychna diahnostyka pidpriumstva* [Legal diagnostic of enterprise]. *Porivnialno-analitychne pravo*, 6, 230–233 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р., & Крамар, Р. (2015). Юридична діагностика підприємства. *Порівняльно-аналітичне право*, 6, 230–233].
25. Skrynkovskyy, R., & Pawlowski, G. (2016). *Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriumstva* [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].
26. Skrynkovskyy, R., & Protsiuk, T. (2013). *PS-menedzhment: kontseptsii ta evoliutsiia* [PS-management: concept and evolution]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 8, 15–23 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р., & Процюк, Т. (2013). PS-менеджмент: концепція та еволюція. *Економіка. Фінанси. Право*, 8, 15–23].
27. Skrynkovskyy, R., Pawlowski, G., & Sytar, L. (2017). Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises. *Path of Science*, 3(9), 3009–3018. doi: 10.22178/pos.26-8
28. Skrynkovskyy, R., Pawlowski, G., & Vorobiov, V. (2016). *Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protseviv pidpriumstva* [The Diagnostics of Efficiency of Controlling Business Processes]. *Business Inform*, 8, 154–159 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. М., Павловські, Г., & Воробійов, В. В. (2016). Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*, 8, 154–159].
29. Skrynkovskyy, R., Protseviat, O., & Tsybulskiy, Yu. (2014). *Kontseptsii protsesno-strukturovanoho menedzhmentu* [Concept of process-structured management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 2, 34–36 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р., Процевят, О., & Цибульський, Ю. (2014). Концепція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*, 2, 34–36].
30. Yankovska, L. (2000). *Upravlinnia pidhotovkoiu ta perepidhotovkoiu pratsivnykiv promyslovoho pidpriumstva v systemi menedzhmentu personalu* [Preparation and reparation of the staff in the Management System] (Doctoral thesis). Retrieved from <http://bit.ly/2zEvjXT> (in Ukrainian)  
[Янковська, Л. (2000). *Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу* (Автореферат кандидатської дисертації). URL: <http://bit.ly/2zEvjXT>].
31. Yankovska, L. (2005). *Menedzhment personalu: pidhotovka ta perepidhotovka pratsivnykiv pidpriumstva* [Management of personnel: training and retraining of employees of the enterprise]. Lviv: Lvivska politehnika (in Ukrainian)  
[Янковська, Л. (2005). *Менеджмент персоналу: підготовка та перепідготовка працівників підприємства*. Львів: Львівська політехніка].