

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО – КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 338.465.4

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВНУТРІШНЬОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

DOI 10.30838/ P.ES.2224.261218.107.332

Євтушенко Н. О., к.е.н.,

Державний університет телекомунікацій, м. Київ

Розглянуто теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму внутрішньої консалтингової взаємодії українських консалтингових компаній. Запропоновано основні етапи формування механізму внутрішньої консалтингової взаємодії. На першому етапі проводиться діагностика умов формування механізму консалтингової взаємодії компанії, за результатами якої здійснюється оновлення її системи управління. За другим етапом проходить трансформація інтелектуального ресурсу – людського капіталу консалтингової компанії, у капітал, з урахуванням обґрунтованого набору ключових компетенцій у межах складових пакету інтелектуального ресурсу для консультант-менеджера, консультант-експерта, консультант-спеціаліста. Надано рекомендації щодо підвищення продуктивності праці консультантів консалтингової компанії відповідно до оцінки ефективності діяльності людського капіталу за критеріями ключових індикаторів результативності – KPI. На третьому етапі обґрунтовується необхідність проведення оптимізації процесів організаційно-економічного механізму внутрішньої консалтингової взаємодії, що допоможе керівництву консалтингової компанії регулювати отримані економічні результати, планувати ефективні дії на всіх рівнях управління, обирати бажані стратегії розвитку компанії та стратегії копінг-поведінки консультантів.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм; консалтингова взаємодія; внутрішня консалтингова взаємодія; етап; оцінка; консультант; консалтингова компанія

UDC 338.465.4

STEPS THE FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM INTERNAL CONSULTING INTERACTIONS ENTERPRISES MARKETING ASPECT

DOI 10.30838/ P.ES.2224.261218.107.332

Yevtushenko N., PhD in Economics

State university of telecommunications, Kyiv

Theoretical foundations of formation organizational - economic mechanism of internal

consulting interaction of Ukrainian consulting companies have been reviewed. It has been proposed main stages of forming mechanism of internal consulting interaction. On the first step has been held diagnostics of the conditions for forming consulting interaction mechanism of a consulting company, the results of which have been carried out updating its management system. On the second step has been transformed the intellectual resource - human capital of a consulting company, into capital, taking into account a reasonable set of core competencies in the framework of the package of intellectual resources for the consultant-manager, consultant-expert, consultant-specialist. Recommendations to increase productivity of consultants from consulting company according to an assessment of the effectiveness of human capital activities by criteria of key performance indicators – KPI have been given. On the third step has been justified necessity carrying out optimization processes of the organizational and economic mechanism of internal consulting interaction, which will help the management consulting company to regulate obtained economic results, to plan effective actions at all levels of management, to choose desired development strategies of the company and strategies of coping behavior of consultants.

Keywords: organizational - economic mechanism; consulting interaction; internal consulting interaction; stage; evaluation; consultant; consulting company

Актуальність проблеми. Одним із провідних пріоритетів постіндустріальної моделі економіки є ефективний розвиток суб'єктів господарювання. Діяльність консалтингових компаній України, як і підприємств різних галузей економіки, пов'язана з об'єктивною необхідністю набуття її консультантами професійних знань та вмінь з урахуванням закономірностей трансформаційних перетворень, завдяки яким консультанти здатні надавати якісні послуги підприємствам-замовникам. Доведено, що передача професійної інформації від консалтингової компанії до підприємства-замовника відбувається через систему комунікацій, у процесі реалізації якої утворюється консалтингова взаємодія (скорочено КВ) [1, с.43].

Вирішено, у комунікативному процесі консалтингової компанії відрізнити внутрішню КВ та зовнішню. Внутрішня КВ формується всередині самої компанії з метою забезпечення консультантами ефективного процесу приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і не перетвореної інформації між рівнями управління всередині консалтингової компанії, між керівником та його робочою групою. Зовнішня відбувається між консалтинговою компанією та підприємством-замовником з приводу вирішення його проблемних питань [2, с.37].

Актуальним для консалтингових компаній є вдосконалення комунікативного процесу внутрішньої КВ у межах розробленого

організаційно-економічного механізму, що допоможе швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, вміти протистояти негативним факторам, концентрувати і реалізовувати весь інтелектуальний потенціал на впровадження досягнень науково-технічного прогресу у діяльність підприємств-замовників. Тому, для самих консалтингових компаній, проблематика формування механізму внутрішньої КВ набуває особливого теоретичного та практичного значення на ринку послуг України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Консалтинг як ефективний інструмент розвитку є досить важливим для економіки будь якої країни, так як стає затребуваним ході проведення інтеграційних процесів. Істотний внесок у дослідження цього напрямку зробили М. Кубр, К. Макхем, В. Рів'єри, С. Джонсон, П. Блок та ін. Теоретико-методологічна база консалтингу висвітлювалась такими закордонними вченими як: М. Кіппінг, Ф. Уікхем, М. Шарко, Э. Шейн, Д. Гейбл, Л. Грейнер, Е. Уткін, В. Алешнікова, А. Блинов, Г. Маринко, А. Посадський, Й. Пригожин, В. Рапопорт та ін. Питання щодо дослідження стану та розвитку консалтингу в умовах глобалізаційних перетворень, знайшли своє відображення в працях таких вітчизняних науковців як: В. Верба, С. Дунда, Т. Решетняк, С. Козаченко, А. Краснейчук, В. Новицький, О. Трофімова, М. Федик та ін.

Дослідженнями щодо сутності механізму взаємодії суб'єктів господарювання у межах розвитку партнерських відносин займалися українські науковці: М. Чумаченко, О. Виноградова, І. Булеєв, О. Карпенко, С. Боняр, Т. Гринько, С. Покропівний, С. Смерічевська, С. Коверга, Супрун О., С. Тульчинська, А. Чухнота ін.

При всьому розмаїтті наукових доробок, розгляд питань, пов'язаних з методологічними засадами формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ компаній у процесі надання консалтингових послуг підприємствам-замовникам, залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є розробка основних етапів формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливість формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ розглядається як природний процес реагування на зміни умов функціонування компанії під впливом науково-технічного прогресу. Запропоновано формування

організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ проводити поетапно з урахуванням організаційно-управлінських заходів з приводу підвищення прибутковості консалтингової компанії та за рахунок методів ефективного управління її інтелектуальними ресурсами (рис. 1).

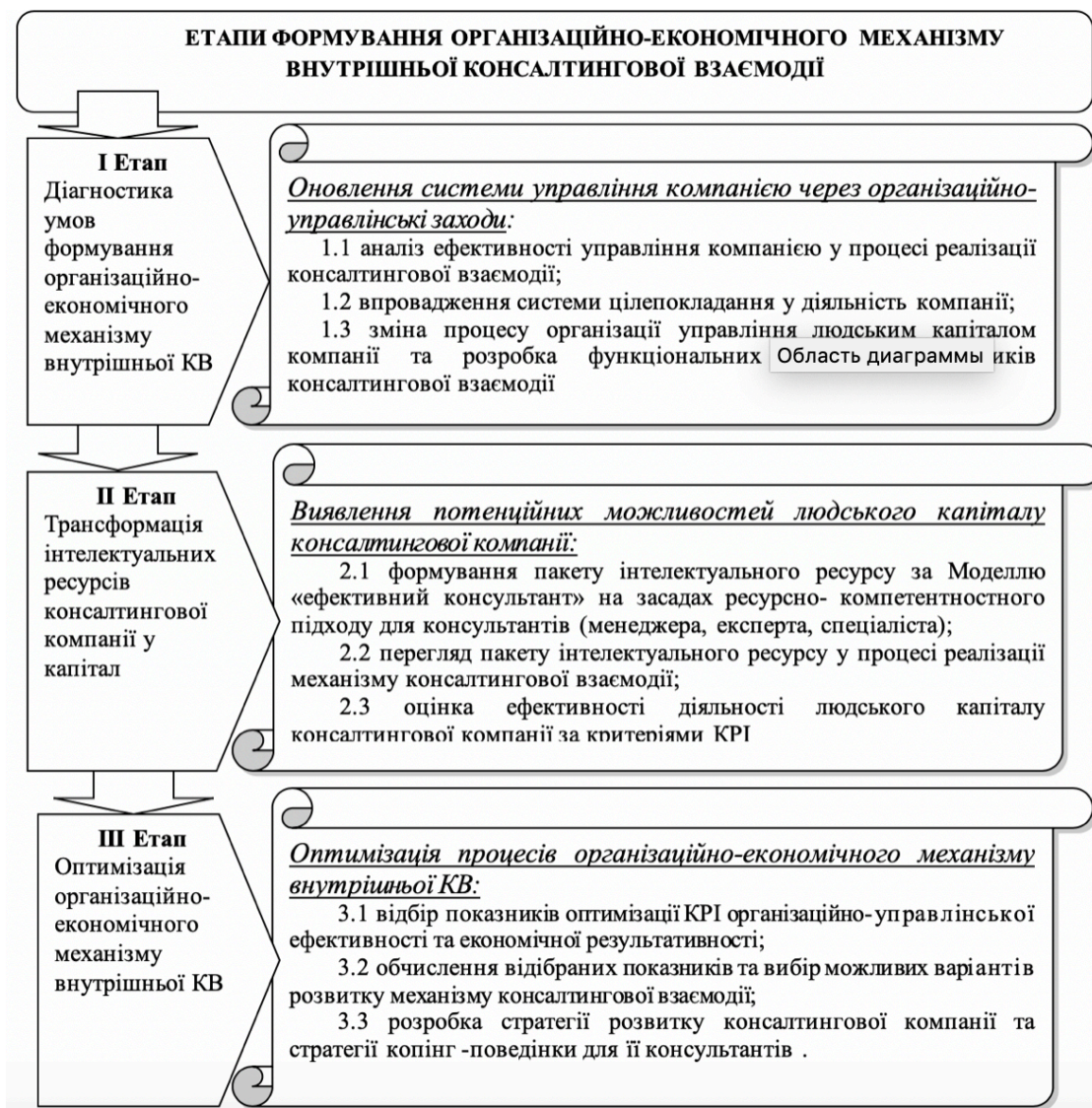


Рис. 1. Етапи формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ консалтингової компанії

Джерело : авторська розробка

Розглянемо стислий зміст вищезазначених етапів формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ.

На **I етапі** формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ рекомендовано за результатами діагностики умов функціонування консалтингової компанії проводити оновлення її системи управління з використанням організаційно-управлінських заходів. Діагностику бажано проводити за методами економічного аналізу на базі

показників фінансової звітності, та з використанням універсальних методів й прийомів евристичного аналізу[3; 4;5;6; 7].

З метою ефективної реалізації якісних консалтингових послуг підприємству-замовнику за напрямами консультування, особлива увага відводиться процесам організації комунікативного процесу у механізмі внутрішньої КВ, який ґрунтується на концепції управління знаннями (цінностями). Основним інтелектуальним ресурсом консалтингової компанії, який організовує та реалізує механізм внутрішньої КВ з використанням знань та інформації, є людський капітал (консультант-менеджер, консультант-експерт, консультант спеціаліст). Враховуючи ці обставини, важливо, щоб менеджмент консалтингової компанії був спроможний, по-перше, ставити перед виконавцями чіткі завдання, у ході яких професійні якості людського капіталу швидко та якісно трансформуються в інтелектуальні активи та капітал, а по-друге, створювати сприятливі соціально-психологічні умови, в яких людський капітал має велике бажання працювати та приймати активну участь у комунікативному процесі як внутрішньої так і зовнішньої консалтингової взаємодії.

Для налагодження у механізмі внутрішньої консалтингової взаємодії активних процесів обміну професійними знаннями, запропоновано у системі управління компанією використовувати відомі методики та технології цілепокладання, зокрема:

– методика «Кола ефективності»(С. МакГі [8]),за якою оцінюються дії працівників компанії відповідно до їхнього особистісного цілепокладання з урахуванням напрямів: 1) визначення значущих цілей; 2) визначення стратегічно важливих дій; 3) планування і виконання стратегічно важливих дій; 4) аналіз і оцінка успіху в просуванні до мети. Застосування цієї методики буде сприяти виконанню поставлених цілей та досягненню високої продуктивності праці консультантів на всіх рівнях управління (від корпоративного рівня до рівня виконавців) у рамках своїх повноважень та з урахуванням термінів виконання;

– технологія управління за цілями SMART, яка утворена шляхом визначення п'яти властивостей «розумних» цілей: Specific – ціль конкретна; Measurable – ціль вимірювана; Achievable – ціль напружена, але досяжна – реалістична; Relevant – ціль знаходиться в зоні відповідальності співробітника; Timebounded – ціль обмежена в часі. Впровадження цієї технології у діяльність компанії допоможе менеджменту оволодіти

технікою формулювання цілей і постановки завдань, та буде сприяти інтелектуальному розвитку її працівників.

Використання консалтинговими компаніями сукупності інструментів цілепокладання дозволить перебудувати окремі елементи системи управління, особливо це стосується організаційної структури. Дійсно, процес формування та передачі інтелектуальних продуктів від консалтингової компанії до підприємства-замовника потребує особливої організації та координації, за якою передбачається поєднання консультантів різних рівнів підготовки (менеджер, експерт та спеціаліст) в злагоджено сформовані проектні команди.

Вчені зазначають, що у такому випадку, на місце бюрократії з притаманними їй автократичним управлінням, ієрархічністю, жорстким поділом праці приходять так звана «адхократія» [9, с. 138]). Г. Минцберг зазначає, що адхократія - найскладніша з п'яти організаційних структур таких як: проста структура, механістична бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна форма та адхократія. Саме адхократія демонструє найменшу «повагу» до класичних принципів менеджменту, і перш за все до єдиноначальності. Не має особливого значення і система регламентування. Інформаційні процеси та процеси прийняття рішень протікають неформально і гнучко, що і потрібно для ефективного створення інновацій[10].

Пропонуємо організаційну структуру управління консалтингової компанії формувати як адхократію, яка буде представляти собою високоорганічну структуру з незначною формалізацією поведінки консультантів вільних у своїх професійних діях відповідно до вузької горизонтальної спеціалізації, за рахунок чого будуть створюватися тенденції до об'єднання консультантів (менеджерів, експертів, спеціалістів) в функціональні групи при одночасній їхній участі у невеликих проектних командах.

Ефективність адхократії у консалтинговій компанії підвищиться, якщо посилити її діями Scrum-технології, яка розглядається як інноваційна, та допомагає працівникам раціонально використовувати робочий час та виконувати зобов'язання з меншими колом учасників у короткі строки та з мінімальними витратами. У такому випадку якість виконаних завдань є більш високою, ніж у повсякденних обставинах [11; 12]. За Scrum-технологією передбачається розподіл наступних ролей: власник бізнесу, Scrum-Master,

власник продукту, команда розробників (група). Причому, Scrum-Master є лідером команди розробників та відповідальним за досягнення успіху протягом реалізації проекту.

У такому випадку, у ході формування механізму внутрішньої КВ доцільним є створення експертної групи, в яку будуть входити тільки консультант-експерти, та функціональних команд, членами яких будуть консультант-експерти та консультант-спеціалісти. Очолювати групу або команду буде консультант-менеджер(Scrum-Master). При такій структурі, за результати роботи буде відповідати вся функціональна або експертна група, а не окремі її члени.

За функціональними обов'язками консультант-менеджери або Scrum-Master є представниками менеджменту функціонального рівня управління компанією, які будуть допомагати створювати ефективну організацію праці в командах на засадах раціонального використання сучасних інструментів взаємодії. В обов'язки консультант-менеджера корпоративного рівня консалтингової компанії буде входити розподіл стратегічних та оперативних завдань функціональним командам або експертним групам через консультант-менеджера (Scrum-Master), а в окремих випадках, участь у проектних командах на рівні консультант-експерта, що дозволить своєчасно приймати ефективні управлінські рішення на фоні взаємного узгодження цілей та завдань.

Вважаємо, що оновлення системи управління компанії за рахунок впровадження вищезазначених інструментів цілепокладання та формування механізму координації в структурі адхократії буде сприяти збільшенню цінності консалтингової послуги (продукту) при раціональному розподілі інтелектуальних ресурсів компанії з урахуванням чиннику часу. За таких мов, у процесі формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ буде спрацьовувати ефект синергії на кожному окремому рівні управління та всієї компанії, що допоможе досягти високих результатів без додаткових вкладень.

Проведення вказаних організаційно-управлінських заходів буде підкріплюватися сукупністю документів організаційно-правового, техніко-економічного та соціально-економічного характеру. Головне, щоб на момент формування механізму внутрішньої консалтингової взаємодії були розписані функціональні обов'язки безпосередніх учасників процесу консалтингової взаємодії.

На **II етапі** формування механізму внутрішньої КВ доцільним є підготовка та проведення процесу трансформації інтелектуальних ресурсів консалтингової компанії у капітал. Встановлено, що інтелектуальним ресурсом будемо вважати сукупність складових людського капіталу та окремих об'єктів нематеріальних активів, які з часом становляться об'єктами власності консалтингової компанії, завдяки яким втілюються у практичну діяльність наукові здобутки людського капіталу компанії, з притаманними йому компетенціями. У зв'язку з чим запропоновано проводити оцінювання ключових компетенцій людського капіталу консалтингової компанії відповідно до структури компетенцій (поверхові загальні та спеціальні, поведінкові адаптивні та особистісні) з урахуванням рівнів розвитку консультантів.

За результатами оцінювання формується пакет інтелектуального ресурсу (набір ключових компетенцій) відповідно до моделі «Ефективний консультант» для консультант-менеджера, консультант-експерта та консультант-спеціаліста. Бажано, ключові компетенції побудованого пакету інтелектуального ресурсу поділити на універсальні й спеціальні за відповідними підсистемами для консультант-менеджера та консультант-експерта: 1) професіоналізм; 2) орієнтація на результат (клієнта); 3) стресостійкість; 4) якість роботи; 5) ефективність прийнятих рішень, що дозволить побудувати ефективний набір ключових компетенцій [13].

Пакет інтелектуального ресурсу не є постійним. Протягом часу, під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників, допускається перегляд набору ключових компетенцій людського капіталу консалтингової компанії. Але у будь-якому випадку, консультанти консалтингової компанії повинні бути компетентними у процесі вирішення проблемних питань підприємства-замовника, вміти чітко визначати критерії успіху для забезпечення якості результатів та дотримуватися правил за організаційною моделлю корпоративної культури консалтингової компанії відповідно до замовників послуг.

Надано рекомендації щодо застосування методики оцінки ефективності діяльності консультант-менеджера (Scrum-Master) компанії за критеріями ключових індикаторів результативності – KPI (коефіцієнт приросту обсягів наданих послуг, рівень професійних знань, коефіцієнт виконання плану, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості), що дозволить підтримувати рівень мотивації в залежності від трудового вкладу

з виплатою преміального бонусу. Періодичність преміювання за оцінкою ефективності буде залежить від займаної посади, цілей і завдань та може бути річна, піврічна, квартальна і щомісячна.

Вважаємо, що у процесі оцінки результативності діяльності консультант-менеджера (Scrum-Master) мають враховуватися наступні потреби: 1) включення (характеризується прагненням особистості до взаємодії та співпраці з іншими); 2) контролю (пов'язана з прагненням особистості досягти різних рівнів влади); 3) афекту (характеризується як єдина реакція на ситуації); 4) персоналізації (прагнення бути особистістю у процесі взаємодії) [2; 14].

На **III етапі** формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ необхідно проводити оптимізацію процесів цього механізму у межах консалтингової компанії. Для цього потрібно: 1) провести відбір показників оптимізації KPI організаційно-управлінської ефективності та економічної результативності консалтингової компанії; 2) зробити обчислення відібраних показників та за результатами розрахунків обрати можливі варіанти розвитку процесів організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ; 3) розробити стратегії розвитку консалтингової компанії та стратегії копінг-поведінки для її консультантів.

Контроль над процесом формування стратегії в адхократії, у ході формування організаційно-економічного механізму КВ, не має чіткої локалізації і не регулюється. В даній конфігурації стратегії не формулюються свідомо працівниками, а створюється у процесі прийняття конкретних рішень та залежать від якості наданих консалтингових послуг. Стратегії консалтингової компанії, які постійно змінюються, повинні враховувати ідентифікацію філософії компанії, функціональні стратегії управління ресурсами та стратегії за окремими видами консалтингу.

Вважаємо, що у процесі аналізу потенціалу самої консалтингової компанії та вимог замовників послуг, пошуку її можливих партнерів, особливої уваги потрібно приділяти стратегіям формування унікальних компетенцій консультантів і активів компанії. Якщо менеджмент консалтингової компанії ефективно працює над розробкою вищезазначених стратегій у процесі оптимізації організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ, то оцінку знайдених рішень та вибір напрямків розвитку можна бути представити за моделлю

ефективності функціонування компанії.

Окремої думки заслуговують копінг-стратегії, використання яких, на погляд вчених [15; 16;17], є бажаною умовою для вирішення будь-якої професійної ситуації через наступні стратегії на особистісному рівні, які проявляються в поведінковій, емоційній і когнітивній сферах: 1) конфронтація; 2) дистанціювання (когнітивна стратегія подолання стресу); 3) контроль; 4) пошук соціальної підтримки; 5) ухвалення (визнання) відповідальності; 6) втеча-уникнення; 7) планомірне вирішення проблем; 8) позитивна переоцінка (когнітивна стратегія).

Враховуючи особливості ведення консалтингової діяльності та з метою мінімізації конфліктів й ризиків-взаємодії людського капіталу компанії, пропонуємо у ході формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ використовувати окремі копінг-стратегії: 1) стратегія планомірного вирішення проблем, відповідно до якої консультант (менеджер корпоративного рівня управління) прагне використовувати всі наявні особистісні ресурси для пошуку можливих способів ефективного вирішення проблем або в експертній групі або функціональній команді; 2) стратегія пошуку соціальної підтримки, відповідно до якої консультант (менеджер, експерт, спеціаліст) для ефективного вирішення проблеми звертається за допомогою та підтримкою до керівництва або корпоративного або функціонального рівнів управління компанією; 3) стратегія самоконтролю, відповідно до якої консультант (менеджер, експерт, спеціаліст) обирає свої власні критерії для самоконтролю у процесі формування та узгодження реального і бажаного образу професійної ситуації, сприйняття своєї поведінки, відношення до соціальних норм, цінностей тощо.

Висновок. Таким чином, у процесі наукового дослідження обґрунтовано та розроблено основні етапи формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ, реалізація яких відбувається у взаємодії та взаємозалежності від цілей, методичного інструментарію (прийомів та способів) та економічних методів управління, що включають основні важелі механізму функціонування компанією (тарифи, ціни, прибуток, інвестиції, зарплату та премії консультантів, дивіденди власників, податки тощо), але з урахуванням сформованого на засадах ресурсного підходу пакету інтелектуального ресурсу (набору ключових компетенцій) за Моделлю «ефективний консультант» для консультантів

(менеджера, експерта, спеціаліста).

Це дозволить забезпечити, по-перше, закріплення досягнутих здобутків консалтингової компанії за встановленими управлінськими цілями відповідно до реалізації інтелектуального потенціалу, стратегій розвитку й стратегій копінг-поведінки з урахуванням організаційної моделі корпоративної культури, по-друге, встановлення ефекту комунікативної конвергенції між учасниками взаємодії під час вироблення спільних ідей та продукування спільних комунікативних дій за умови встановлення взаємопорозуміння, тотожності мотиваційного відношення, ціннісної та психологічної єдності учасників комунікативного процесу на кожному етапі консалтингового проекту протягом реалізації механізму зовнішньої КВ [2, с.67], по-третє, створення умов до швидкої адаптації окремої консалтингової компанії на ринку послуг України та підвищення конкурентної позиції компанії відносно її конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Євтушенко Н.О. Компаративний аналіз поняття «консалтингова взаємодія» / Н.О.Євтушенко//Економіка. Менеджмент. Бізнес. зб. наук. пр. Київ: ДУТ. – 2017.– № 1(19). – С.42-50.
2. Євтушенко Н.О. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України: монографія/. Н.О. Євтушенко. – К: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2017. – 535 с.
3. Грабовецький, Б.Є. Фінансовий аналіз та звітність: навчальний посібник / Б. Є. Грабовецький, І. В. Шварц. – Вінниця: ВНТУ, 2011.–281с.
4. Економічний аналіз. Текст: навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. [вид. 2-ге перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2003.– 556 с.
5. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б.Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010.–171 с.
6. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник/Є.В. Мних. – Київ: Знання, 2011. –630 с.
7. Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін: монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДТУ, 2008. –653 с.
8. МакГи С. Тайм-менеджмент с помощью Microsoft Outlook / С.МакГи.–СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
9. Гірман А.П. Кисельов В.Р. Перспективи організації праці в контексті розвитку smart-економіки/А.П. Гірман, В.Р. Кисельов //Східна Європа: економіка, бізнес та управління:

- економіка та управління підприємствами. Випуск 3 (08). – 2017. – С. 137-141.
10. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512с.
 11. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд.– М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 288с.
 12. Демиденко М.А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. / М.А. Демиденко – Д. : Нац. гірн. ун-т., 2016. – 80 с.
 13. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Формування моделі «ефективний консультант» консалтингової компанії на засадах компетентностного підходу/ О.В. Виноградова, Н.О. Євтушенко //Економічний простір: зб. наук. пр. –Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. – № 127. –С. 115 – 124.
 14. Євтушенко Н., Ємець Є. Окремі питання соціальних аспектів в системі стимулювання праці / Н. Євтушенко, Є. Ємець // Кримський економічний вісник: науковий журнал.–Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика», 2013. –Ч.І.–С. 157-160.
 15. Исаева Е.Р. Копинг-поведение и психологическая защита личности в условиях здоровья и болезни / Е.Р. Исаева // –СПб.: Издательство СПб ГМУ, 2009.–136с.
 16. Трейси Брайан. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем [пер. с англ. А. Евтеева]. –М.: Смарт Бук, 2007. –79 с.
 17. Тайм-менеджмент – управління часом / О.С. Колесов, А.В. Вацьківська//Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки–№ 2(53) –2011.–С. 61-65.

REFERENCES:

1. Evtushenko N.A. (2017). Komparativnii analiz ponyatiya «konsaltingovaya vzaimodeistvie» [Comparative analysis of the concept of "consulting interaction"] Ekonomika. Menedjment. Biznes. (№ 1(19), (pp. 42-50) Zb. nauk. pr. Kiev: DUT [in Ukrainian].
2. Evtushenko N.A. (2017). Mehanizm konsaltingovoi vzaimodeistviya predpriyatii na rinke telekommunikacionnih uslug Ukraini [Mechanism of consulting interaction of enterprises in the market of telecommunication services of Ukraine]. Kiev: ООО «SOK GRUPP UKRAINA» [in Ukrainian].
3. Graboveckii B.E. (2011). Finansovii analiz i otchetnost [Financial analysis and reporting]. Vinnica: VNTU [in Ukrainian].
4. BolyuhM.A., BurchevskiiV.S., &GorbatokM.I., podred. akad. NANU_ prof. N. G. Chumachenko (2003). Ekonomicheskii analiz. [Economic analysis]. Kiiiv:KNEU [inUkrainian].
5. Graboveckii B.E. (2010). Metodi ekspertnih ocenok: teoriya, metodologiya, napravleniya ispolzovaniya [Methods of expert evaluations: theory, methodology, directions of use]. Vinnica:

- VNTU[in Ukrainian].
6. Mnih E.V. (2011). Ekonomicheskii analiz [Economic analysis]. Kiiv: Znanie[in Ukrainian].
 7. Oleinik O.V. (2008). Razvitie ekonomicheskogo analiza v usloviyah institucionalnih *izmenenii* [Development of economic analysis in conditions of institutional changes]. Jitomir: JDTU [in Ukrainian].
 8. MakGi S. (2007). Taim-menedjment s pomoschyu Microsoft Outlook[Time management with Microsoft Outlook]. SPb.: Piter[in Russia].
 9. Girman A.P., & Kiselev V.R. (2017). Perspektivi organizacii truda v kontekste razvitiya smart-ekonomiki [Prospects for the organization of work in the context of the development of smart economy]. Vostochnaya Evropa ekonomika biznes i upravlenie ekonomika i upravlenie predpriyatiyami. (Vipusk 3(08)) [in Ukrainian].
 10. Mincberg G. (2004). Struktura v kulake sozdanieeffektivnoioorganizacii [Structure in the fist: creating an effective organization]. SPb .: Piter[in Russia].
 11. DjeffSazerlend (2018). Scrum. Revolyucionnii metod upravleniya proektami [Revolutionary project management method]. M.: MannIvanoviFerber[in Russia].
 12. Demidenko M.A. (2016). Upravlenie proektami informatizacii po metodologii SCRUM[Project management informatization for the methodology of SCRUM]. Dnepr : Nac. girm. un_t. [in Ukrainian].
 13. Vinogradova O.V., & Evtushenko N.O. (2017). Formuvannya modeli «efektivnii konsultant» konsaltingovoï kompanii na zasadah kompetentnostnogo pidhodu [Formation of an "effective consultant" model of a consulting company based on a competency approach]. Ekonomichnii prostir (№127), (pp. 115-124). Dnipropetrovsk [in Ukrainian].
 14. Evtushenko N., & Emec E. (2013). Okremi voprosi socialnih aspektov v sisteme stimulirovaniya truda [Some issues of social aspects in the system of stimulation of labor]. Krimskii ekonomicheskii vestnik (Vols.I), (pp. 157-160). Herson: OOO «Izdatelskiidom«Gelvetika [in Ukrainian].
 15. IsaevaE.R. (2009). Koping-povedenie i psihologicheskaya zaschita lichnosti v usloviyah zdorovya i bolezni [Coping behavior and psychological protection of the individual in terms of health and illness]. SPb.:Izdatelstvo SPbGMU [in Russia].
 16. TreisiBraian. (2007). Rezultativnii taim-menedjment: effektivnaya metodika upravleniem sobstvennim vremenem [Effective time management: an effective method of managing your own time].M._ SmartBuk[in Russia].
 17. KolesovO.S., & VackivskaA.V. (2011). Taim-menedjment – upravlinnya chasom [Time-Management - Hour Management] Zbirnik naukovih pracVNAU (№2 (53), (pp. 61-65) [in Ukrainian].