

УДК 005.7:330.341.1

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ****Виноградова О.В., д.е.н.,
Євтушенко Н. О.***Державний університет телекомунікацій*

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні положення формування організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії та розроблені його складові, виходячи з взаємообумовлених залежностей організаційно-нормативних та соціально-економічних процесів у системі управління консалтинговою компанією. Представлено основні цільові орієнтири механізму консалтингової взаємодії, які реалізуються у системі управління компанією через принципи розвитку. Запропоновано організаційно-економічний механізм консалтингової взаємодії аналізувати з позиції двох аспектів: інституційного та функціонального, в основі яких покладене авторське бачення ефекту комунікативної конвергенції. Інституційний аспект виражено через моделі: модель інституційного механізму консалтингу в Національній інноваційній системі України; модель стратегії нарощування інноваційного потенціалу консалтингової взаємодії; концептуальну модель консалтингової взаємодії. Функціональний аспект даного механізму представлений через системи: систему управління потенціалом консалтингової компанії та систему управління її людським капіталом. Сформований організаційно-економічний механізм консалтингової взаємодії представляє інституційне підґрунтя діяльності консалтингових компаній на вітчизняному ринку послуг, передбачає розгляд цієї взаємодії з позиції динамічності системи та акцентує увагу на необхідності мобілізації інтелектуальних ресурсів у системі управління потенціалом консалтингу відносно допустимого рівня втрат в даний період часу.

Ключові слова: консалтингова взаємодія, консалтингова компанія, організаційно-економічний механізм, ефект комунікативної конвергенції, механізм консалтингової взаємодії, модель консалтингової взаємодії

UDC 005.7:330.341.1

**ORGANIZATIONAL - ECONOMIC MECHANISM
OF CONSULTING INTERACTION****Vynogradova O., Dr.of Econ.Sc.
Yevtushenko N.***State University of Telecommunications, Kyiv*

In the article, the theoretical and methodological positions of forming the organizational and economic mechanism of consulting interaction were substantiated and its components were developed, based on interdependent dependencies of organizational-normative and socio-economic processes in the management system of the consulting company. The main target guides of the mechanism of consulting interaction are presented, which are realized in the system of management of the company through the principles of development. The proposed organizational and economic mechanism of consulting interaction is analyzed

© Виноградова О.В., д.е.н., Євтушенко Н. О., 2017

from the standpoint of two aspects : institutional and functional, which is based on the author's vision of the effect of communicative convergence. The institutional aspect is expressed through models: the model of the institutional mechanism of consulting in the National Innovation System of Ukraine; the model of the strategy of growth innovative potential of consulting interaction; the conceptual model of consulting interaction. The functional aspect of this mechanism is represented through the systems: the management system of the potential of the consulting company and the human capital management system. The formed organizational and economic mechanism of consulting interaction represents the institutional basis of the activity of consulting companies in the domestic market of services, envisages consideration of this interaction from the standpoint of the dynamism of the system and emphasizes the need to mobilize intellectual resources into the management system of consulting potential relative to the permissible level of losses in the given period of time.

Keywords: consulting interaction, consulting company, organizational and economic mechanism, the effect of communicative convergence, mechanism of consulting interaction, model of consulting interaction

Актуальність проблеми. Аналіз вітчизняного ринку послуг довів його нерозвиненість, відсутність затребуваності послуг консалтингових компаній та їхню інституційну незахищеність відносно міжнародних компаній. Для підвищення рівня конкурентоспроможності українських консалтингових компаній та розповсюдження їхніх послуг на світовий ринок або окремі ринки країн Європейського Союзу потрібно спочатку вирішити наступні завдання: 1) узгодити на законодавчому рівні стандарти консалтингових послуг (єдиної класифікації консалтингових послуг) та методичні основи щодо формування й реалізації механізму консалтингової взаємодії, а також критеріїв якості консалтингових послуг та методики їхнього оцінювання; 2) сприяти зацікавленості держави щодо участі консалтингових компаній в державних та регіональних стратегічних програмах соціально-економічного розвитку, а також у програмах державно-приватного партнерства; 3) підтримувати розвиток людського капіталу як головного інтелектуального ресурсу консалтингової компанії з урахуванням узгодженої системи управління його потенціалом; 4) використовувати у процесі реалізації консалтингової взаємодії ефективні організаційно-управлінські структури на засадах організаційної моделі корпоративної культури та стратегії поведінки людського капіталу консалтингової компанії; 5) враховувати систему критеріїв оцінювання та заохочування персоналу до підвищення якості надання консалтингових послуг у процесі консалтингової взаємодії; 6) проводити координацію процесів консалтингової взаємодії відповідно до підвищення рівня якості управління та результативності функціонування на засадах

синергетичного ефекту;7) налагодити систему оцінки результатів відповідно через розробку програм управління знаннями;8) вчасно застосовувати інструменти маркетингу для просування консалтингових послуг.

Вирішення поставлених завдань стає можливим за умов формування узгоджених за змістом і часом відносин між консалтинговою компанією та підприємством-замовником, які реалізуються у механізмі консалтингової взаємодії через систему комунікацій з урахуванням організаційно-економічних та соціально-психологічних складових, що виникають протягом взаємодії та проявляються через набір компонентів комунікативного процесу. Враховуючи специфіку прояви загрози розвитку ринку консалтингу, який досі не має чіткого інституційного підґрунтя, та кризового стану економіки України, все більш актуальним стає необхідність побудови теоретико-методологічних положень щодо формування організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії, який у процесі реалізації забезпечить учасників взаємодії унікальними конкурентними перевагами.

Аналіз останніх наукових досліджень з досліджуваної проблеми та визначення питань, що не вирішені. Питання щодо вирішення проблем регулювання взаємовідносин суб'єктів господарювання займалися видатні зарубіжні вчені: Акофф Р.[1], Ансофф І. [2], Дж. Гібсон [3], Коуз Р.[4], Найт Ф., Бернанд Ч., Портер М., Уіл'ямсон О. та інші. Дослідженнями щодо сутності механізму взаємодії суб'єктів господарювання відповідно до системи управління та політики партнерських відносин займалися зарубіжні вчені-економісти: Абалкин Л.И. [5], Владимірова Т.А. [6], Малицький А.А. [7], Полозова Т.В. [8], та українські науковці, що внесли суттєвий вклад у розвиток категоріального апарату різних видів регуляторних механізмів підприємства, формування їх складників та методів управління ними: Астапова Г.В. [9], Виноградова О.В. [10;11], Довгань Л.Є. [12], Євтушенко Н.О. [13; 14], Ландіна Т.В. [15], Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. [16], Ставська С.М. [17], Супрун О.М. [18], Чухно А. [19] та ін. Проте до теперішнього часу в Україні, яка володіє значним інтелектуальним потенціалом, не отримали широкого освітлення процеси формування взаємодії між консалтинговою компанією та підприємством-замовником, а також проблеми, які виникають у ході реалізації цієї взаємодії. В сучасних умовах господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю та ризикованістю постають питання розробки теоретико-методологічних положень формування організаційно-економічного механізму

консалтингової взаємодії щодо регуляції соціально-економічних процесів у системі управління.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних положень формування організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії, виходячи з взаємообумовлених залежностей організаційно-нормативних та соціально-економічних процесів у системі управління консалтинговою компанією.

Викладення основного матеріалу дослідження. У процесі дослідження було обґрунтовано зміст поняття «організаційно-економічний механізм консалтингової взаємодії»(ОЕМКВ), в основі якого лежить система взаємозалежних цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних важелів, за допомогою яких буде здійснюватися професійний комунікативний процес консалтингової взаємодії та вироблятися управлінські рішення з одночасним формуванням високого рівня корпоративної культури. За даних обставин теоретико-методологічні положення ОЕМКВ представлено системою, формування та реалізація якої складається з переліку взаємозалежних завдань, що проявляються через цільові орієнтири щодо: достатнього обсягу фінансових ресурсів для безперебійного функціонування консалтингової компанії; оптимального обсягу використання інтелектуальних ресурсів консалтингової компанії у розрізі основних напрямів діяльності, що забезпечить достатній рівень рентабельності та продуктивності; оптимізації процесів управління потенціалом людського капіталу компанії з урахуванням шляхів щодо постійного оновлення професійних знань; організаційно-економічних та соціально-психологічних умов для ефективної реалізації системи комунікацій у комунікативному процесі консалтингової взаємодії; якості комунікативного процесу консалтингової взаємодії з елементами системи комунікацій соціально-економічною та технічною складовими; якості консалтингових послуг у процесі реалізації механізму консалтингової взаємодії за критеріями оцінки інтелектуального ресурсу (консультант-менеджера, консультант-експерта) відповідно до набору ключових компетенцій; раціонального розподілу інтелектуальних ресурсів консалтингової компанії завдяки оптимізації співвідношення активи-прибуток-ризик; виконання «золотого правила економічного розвитку компанії», яке забезпечує єдність основних соціально-економічних критеріїв, в основу яких покладено процес трансформації інтелектуальних ресурсів в інтелектуальний капітал, що обумовлює рівень зростання ринкової вартості компанії; укріплення конкурентних позицій консалтингової компанії в майбутніх періодах.

Вищезазначені цільові орієнтири закладаються в основі процесів економічного і технічного розвитку консалтингової компанії та реалізуються у теоретико-методологічних положеннях OEMKB, що створює підґрунтя для раціоналізації комунікативних процесів консалтингової взаємодії з метою якості їх виконання на фоні позитивної динаміки результатів економічного та соціального характеру.

Вважаємо, що теоретико-методологічні положення формування OEMKB окрім цільових орієнтирів мають враховувати принципи розвитку організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії, які з одного боку складають базисну теоретичну основу регуляції консалтингової взаємодії, зокрема, 1) системності; 2) адаптивності; 3) інформативності; 4) інноваційності; 5) єдності дій; 6) узгодження цілей; 8) симпліфікації; 9) раціональності. А з іншого, ці принципи є основними вимогами управління консалтинговою компанією, застосування яких доцільні під час формування консультантами управлінських рішень з приводу вирішення проблемних питань підприємства-замовника, зокрема: 1) принцип орієнтації на стратегію; 2) принцип створення доданої вартості; 3) принцип динамічного балансу; 4) принцип якісного виконання завдань; 5) принцип комунікацій; 6) принцип контролю; 7) принцип управління конфліктами; 8) принцип управління потенціалом; 9) принцип винагороди; 10) принцип координації. Відібрані принципи дозволяють розкрити зміст OEMKB через сукупність умовних механізмів - моделей консалтингової взаємодії в єдиній ієрархії теоретичного та практичного рівнів пізнання відповідно до економічних законів попиту та пропозиції, що відображають інтереси суб'єктів як у процесі формування консалтингової взаємодії на рівні консалтингової компанії так і у ході її реалізації підприємству-замовнику. У першому випадку OEMKB розглядається як внутрішня взаємодія, а у другому – зовнішня. Враховуючи ці обставини пропонуємо розглядати механізм консалтингової взаємодії з позиції двох аспектів: інституційного та функціонального, в основі яких покладено авторське бачення ефекту комунікативної конвергенції, що проявляється у ході вироблення спільної ідеї, взаємо-порозуміння, продукування спільних комунікативних дій, тотожність мотиваційного відношення, ціннісної єдності учасників комунікативного процесу консалтингової взаємодії.

Опишемо OEMKB відповідно до процесів формування та реалізації внутрішньої та зовнішньої консалтингової взаємодії (рис. 1).

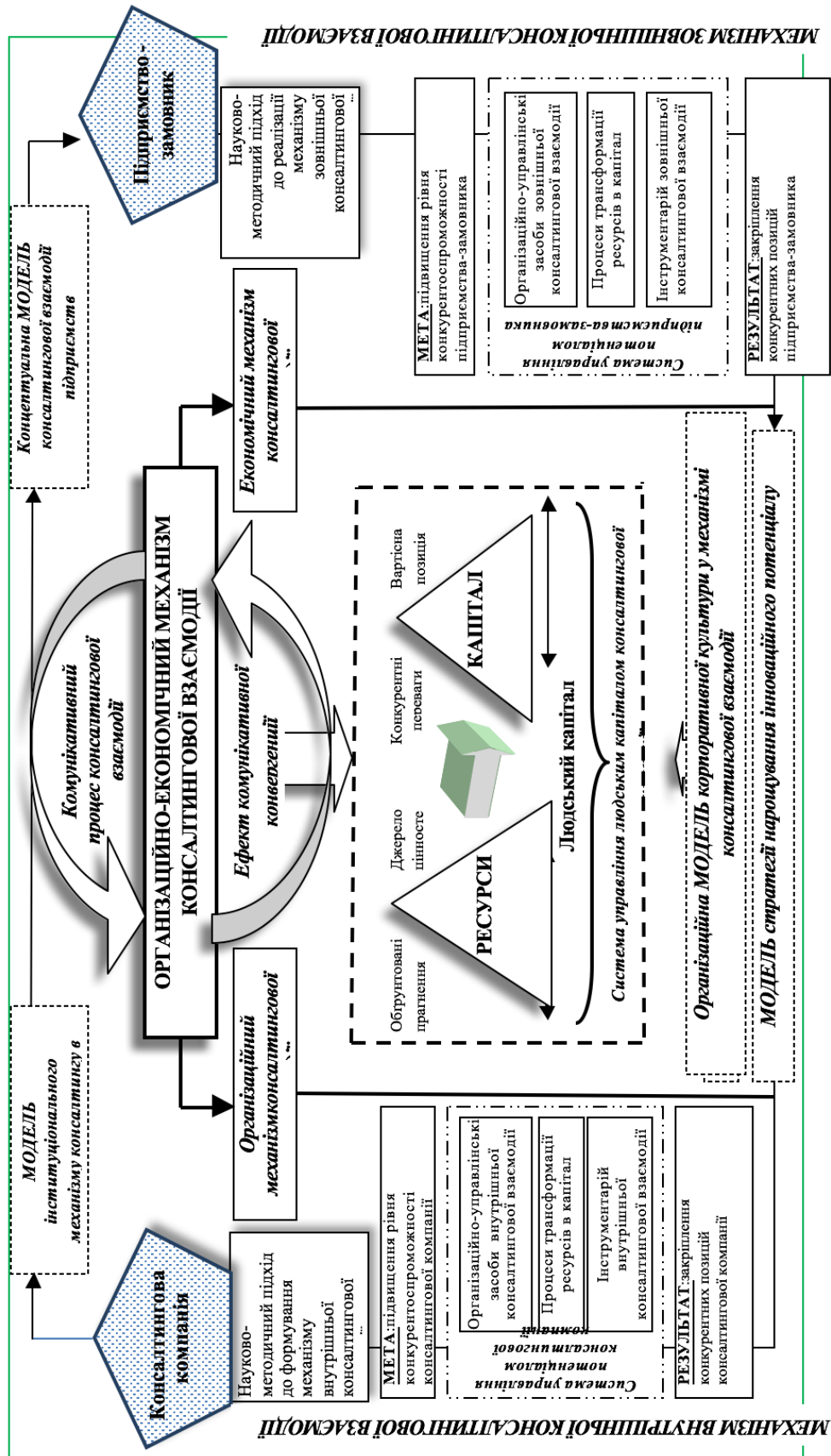


Рис. 1 – Організаційно-економічний механізм консалтингової взаємодії (побудовано авторами)

Інституційний аспект теоретико-методологічних положень OEMKB представлено з позиції державного регулятора формалізованих правил та обмежень, який не зважаючи на різноманітні спроби вчених щодо його побудови, досі не впроваджено на державному рівні України та не працює на рівні суб'єктів господарювання. Тож, пропонується інституційний аспект OEMKB представити моделями, які було побудовано у процесі дослідження: 1) модель інституційного механізму консалтингу в Національній інноваційній системі (НІС) України; 2) модель стратегії нарощування інноваційного потенціалу консалтингової взаємодії; 3) концептуальна модель консалтингової взаємодії. У сукупності ці моделі виступають інституційним базисом консалтингу в структурі національної інноваційної системи України з урахуванням міжнародних вимог, а також напрямів співпраці українських підприємств з консультантами в рамках державно-приватного партнерства.

Модель інституційного механізму консалтингу в НІС України спрямована на забезпечення узгодження, коригування та координацію інтересів різних стейкхолдерів у процесі консалтингової взаємодії. Зміст даної моделі реалізується через прийняття законів та інших нормативних актів, які будуть регулювати нормативно-правові відносини консалтингової взаємодії та сприяти зростанню рівня затребуваності консалтингу з боку підприємств-замовників. За вищезазначеною моделлю було визначено структурну позицію консалтингу в НІС, в якій консалтинг розглядається як її окремий елемент завдяки розширенню функціональних напрямів формування консалтингової взаємодії з метою створення ефективних партнерських відносин між суб'єктами господарювання.

У зв'язку з цим запропоновано удосконалити схему взаємозв'язку та взаємодії консалтингу з основними підсистемами НІС України, в якій закладаються умови генерації знань шляхом реалізації OEMKB підприємств України.

Крім того, нормативно-правове забезпечення за моделлю інституційного механізму консалтингу доводить необхідність змін в національному класифікаторі України за видами економічної діяльності, відповідно до яких назву секції М «Професійна, наукова та технічна діяльність» змінити на «Консалтингові послуги» та запропонувати, у межах складових цієї секції, внести суттєві корективи відносно видів консалтингових послуг. Такі зміни дозволять якісно оцінювати стан ринку консалтингу України та аналізувати напрямки вітчизняного консалтингу в єдиному форматі у відповідності до сервісних напрямків Європейського

ринку консалтингу: «стратегія», «операції», «технології», «кадри і зміни», «фінанси та ризик», «продаж і маркетинг».

Запропонована модель стратегії нарощування інноваційного потенціалу консалтингової взаємодії в структурі НІС України буде сприяти створенню безперервного процесу запровадження нововведень в діяльність підприємств-замовників за умов інтеграції фундаментальних та прикладних досліджень в діяльність підприємств-замовників через форми державно-приватного партнерства, що буде забезпечувати зростання показників ефективності функціонування та продуктивності праці на мікрорівні, а у сукупності підтримувати економічне зростання та підвищення добробуту населення в країні. В основі формування моделі інституційного механізму консалтингу та моделі стратегії нарощування інноваційного потенціалу лежить концептуальна модель консалтингової взаємодії, яка передбачає наявність концептуальних категорій: об'єкт, суб'єкт управління та канал комунікативного процесу консалтингової взаємодії, потенціал консалтингової взаємодії, ключові функції, принципи та методи управління консалтинговою взаємодією, підходи до управління консалтинговою взаємодією та компоненти комунікативного процесу.

Другий аспект OEMKB – функціональний, представляє собою сукупність методів, прийомів, пізнавальних засобів, способів та процедур відповідної діяльності в системі управління консалтинговою компанією з метою поліпшення її функціональних підсистем та процесів, у тому числі і комунікативних. Функціональний аспект OEMKB доцільно представляти через наступні системи управління: систему управління потенціалом консалтингової компанії та систему управління її людським капіталом.

Систему управління потенціалом консалтингової компанії (СУПКК) побудовано як комплекс взаємопов'язаних заходів і процесів, у ході яких відбувається повноцінний ланцюг комунікативного процесу консалтингової взаємодії відповідно до структури інтелектуального капіталу для досягнення ефекту комунікативної конвергенції на фоні зростаючих соціально-економічних результатів, забезпечених функціональними та копінг-стратегіями що буде сприяти розвитку потенційних можливостей консалтингової компанії. Структуру інтелектуального капіталу консалтингової компанії у СУПКК запропоновано розглядати як ресурсний базис OEMKB у вигляді сукупності капіталів: людського, структурного (організаційний капітал) та споживчого (капітал взаємодії), оборот яких буде забезпечувати досягнення нової якості стратегічного розвитку та отримання права компанії на соціально-

економічні результати забезпечених корпоративною культурою. Причому корпоративна культура буде представлена як організаційна модель, що заснована на науковому підході через компоненти організаційної культури, культури знань та культури навчання. Така структура інтелектуального капіталу СУПКК дозволить консалтинговій компанії своєчасно реагувати на зміни, досягати високого рівня конкурентоспроможності, покращувати стратегічні позиції, нарощувати потенціал розвитку відносно ефективної реалізації системи комунікацій людським капіталом у комунікативному процесі консалтингової взаємодії. Ефективність СУПКК забезпечується наступними складовими:

- системою формування ресурсів консалтингової компанії, в якій на відміну від існуючих, людський капітал вміло використовує нематеріальні активи за рахунок унікальної компоненти знань (компетенцій) у кожному окремому бізнес-процесі;

- системою управління розвитком консалтингової взаємодії, яка, на відміну від існуючих, сформована за процесами впровадженні і реалізації інновацій, що зумовить поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності суб'єктів консалтингової взаємодії, забезпечить зміцнення їхніх ринкових позицій та створить умови для їхнього прогресивного зростання через програми та стратегії розвитку.

Систему управління людським капіталом консалтингової компанії ОЕМКВ запропоновано розглядати у поєднанні підсистем управління конфліктами та ризиками взаємодії, що забезпечить ефективність функціонування компанії та її інтелектуального ресурсу – людському капіталу. Вважаємо, що ця система передбачає науково-методичний підхід до управління конфліктами та ризиками взаємодії який, на відміну від існуючих, враховує процес переходу конфліктів в якісні та кількісні характеристики ризику взаємодії, що дозволить визначити місце людського капіталу у механізмі консалтингової взаємодії, який є основним джерелом виникнення цих ризиків та створити заходи щодо їхньої мінімізації через методи управління компанією як системою та програми до підвищення продуктивністю праці.

Визначені у процесі дослідження види консалтингової взаємодії дозволять розглядати ОЕМКВ як бінарний процес. Так ОЕМКВ забезпечується взаємодією у межах консалтингової компанії, мета формування якого пов'язана з підвищенням рівня її конкурентоспроможності. Реалізація мети відбувається за науково-методичним підходом до формування ОЕМКВ через систему управління

потенціалом консалтингової компанії, що у результаті забезпечить закріплення конкурентних позицій компанії через підвищення рівня продуктивності праці її консультантів. Дана система враховує специфічність діяльності консалтингової компанії та виконується за допомогою: 1) організаційно-управлінських засобів внутрішньої консалтингової взаємодії, 2) методики формування набору ключових компетенцій людського капіталу консалтингової компанії, цінність яких необхідна для процесу перетворення знань інтелектуальних ресурсів у капітал, та визначення у цьому процесі провідної ролі менеджерів компанії відносно експертів; 3) інструментарію внутрішньої консалтингової взаємодії, за яким відбувається закріплення досягнутих здобутків за чітко сформованими управлінськими задачами менеджерів, програмами та стратегіями розвитку.

Що стосується реалізації OEMKB, то вона відбувається відповідно до цілей внутрішньої взаємодії, але на користь підприємства-замовника. У цьому випадку формується науково-методичний підхід до реалізації зовнішньої консалтингової взаємодії через організаційно-економічні заходи та інструментарій з приводу вирішення проблемних питань підприємства-замовника, що у перспективі призведе до закріплення його конкурентних позицій. А також визначення у цьому процесі провідної ролі експертів, які будуть аналізувати сучасний стан підприємства-замовника, виявляти причини виникнення проблемних питань та розробляти рекомендації щодо поліпшення економічного та соціально-психологічного становища підприємства відносно його конкурентів.

Проте зазначимо, що одним із ключових чинників ефективності бізнес-процесів у компанії протягом внутрішньої та зовнішньої взаємодії є людський капітал компанії, який розглядають як найбільш коштовний капітал, яким вона володіє. В умовах постійного економічного розвитку перед консалтинговою компанією постає ряд завдань підвищення ефективності управління людським капіталом або персоналом, які пов'язані з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці. Виконання даних завдань можливо за умов збільшення частки наукомістких технологій, що обумовлює ріст вимог до професійних, соціально-психологічних якостей і культурного рівня працівника.

Висновки. Таким чином, комунікативний процес внутрішньої та зовнішньої консалтингової взаємодії передбачає формування OEMKB в єдиному тимчасовому і організаційному просторі відповідно до умов співвідпорядкованості і взаємозв'язку.

Побудований механізм по-перше, створює умови щодо інституційного підґрунтя діяльності консалтингових компаній на вітчизняному ринку послуг, що буде характеризуватися дослідженнями їхнього функціонування в минулі періоди і встановленням вихідного стану на даний поточний момент часу.

По-друге, ОЕМКВ передбачає розгляд цієї взаємодії з позиції динамічності системи (ринку послуг), змін її показників і очікуваних тенденцій, що дозволить спрогнозувати рівень конкурентоспроможності як консалтингових компаній так і підприємств-замовників.

По-третє, ОЕМКВ припускає необхідність мобілізації інтелектуальних ресурсів у системі управління потенціалом консалтингу відносно допустимого рівня втрат в даний період часу, та розробки альтернативних заходів щодо їхнього зниження. Допустимий рівень витрат означає наявність методів, засобів і способів оцінки, виявлення і усунення різних форм і видів загроз, які існують в даних організаційно-економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах. Нью-Йорк, 1970. Пер с англ. Режим доступа :<http://lib.mexmat.ru/books/79256>
2. Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. СПб.: Питер Ком, 2004. — 592 с.
3. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662с.
4. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007. — 224 с.
5. Абалкин Л.И. Сущность, структура и актуальные проблемы совершенствования хозяйственного механизма // Экономические науки. – 1978. – № 8. – С. 33-44.
6. Владимирова Т.А. Финансово-экономический механизм интеграционного взаимодействия в сложной экономической системе: рычаги и методы. – Новосибирск: СИФБД, 2002. – 127 с.
7. Малицький А.А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку // Торгівля і ринок України. – 2009. – № 27. – С. 198-205.
8. Полозова Т.В., Овсяченко Ю.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості - Режим доступа: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558

9. Астапова Г.В., Астапова Е.А., Лойко Д.П. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины–Донецк: ДонГУЭТим. М. Туган-Барановского, 2001. – 528 с.
10. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - Київ:ДУТ, 2016. - № 4(18). - С. 23-30
11. Vynogradova O.V., Yevtushenko N.O. Consulting role in the enterprise development management system (Місце консалтингу в системі управління розвитком підприємств) // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. - 2016. №4. Available: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_16.pdf
12. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>
13. Yevtushenko N.O. Methodological principles for establishment of consulting cooperation organizational and economic mechanism Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. – 2017. – №2. – Режим доступу: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_2/2017_2.pdf
14. Євтушенко Н.О., Гончаренко С.В. Механізм управління конвергентно-орієнтованим розвитком телекомунікаційних підприємств // «Економіка та суспільство». – Мукачево: МДУ, 2017. – №11 – С.220-228. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/37.pdf
15. Ландіна Т.В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку. К.: Наукова думка, 1994. – 283 с. Режим доступу: <http://ird.gov.ua/publication/lmon.pdf>
16. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
17. Ставська С. М. Маркетингова складова механізму впровадження інновацій // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. - С. 190-196.
18. Супрун О.М. Господарський механізм у розвитку та регулюванні економіки // Вісник Полтавської державної аграрної академії – № 1, 2011. – С. 122-124.
19. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 60-67.