

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: **«Консалтинг у підвищенні якості управління  
телекомунікаційним підприємством»**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
*(код, найменування спеціальності)*  
освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю»  
*(назва)*

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)* Тимофій МАКАРОВ  
*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач вищої освіти гр.УІДМ-61  
Тимофій МАКАРОВ  
*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Керівник: д.е.н, проф. Наталя ЄВТУШЕНКО  
*науковий*  
*ступінь, вчене*  
*звання* *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Рецензент: д.е.н, проф. Світлана ЛЕГОМІНОВА  
*науковий*  
*ступінь, вчене*  
*звання* *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри менеджменту  
Неоніла НАСАД  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Макарову Тимофію Володимировичу**

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Консалтинг у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством

керівник кваліфікаційної роботи Наталія СВТУШЕНКО, д.е.н., професор  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства ТП «Teklic Communication», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань консалтингу у підвищенні якості управління.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні основи консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.

2. Оцінка консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством «Teklic Communication».

3. Використання сучасних можливостей консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством «Teklic Communication».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*.

6. Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2023	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2023	
6	Висновки	01.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	18.01.2024	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ Тимофій МАКАРОВ  
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Наталія ЄВТУШЕНКО  
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 99 стор., 20 рис., 11 табл., 90 джерел.

*Мета роботи* – теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.

*Об'єкт дослідження* – процес консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.

*Короткий зміст роботи:*

У вступі обґрунтовується актуальність теми, формулюються завдання дослідження, визначається методологія і методи дослідження.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти сутності консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством, уточнено особливості управління телекомунікаційним підприємством; представлено науково-методичний підхід до побудови моделі консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.

У другому розділі представлено практичне застосування запропонованої методики та проведено аналіз фінансового стану телекомунікаційного підприємства «Teklic Communication», здійснено оцінку якості управління телекомунікаційного підприємства «Teklic Communication» у процесі консалтингової взаємодії.

У третьому розділі обґрунтовано застосування ефективних інструментів консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційного підприємства «Teklic Communication», проведено розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів та надані практичні рекомендації щодо підвищення якості управління телекомунікаційним підприємством у процесі консалтингової взаємодії.

**КОНСАЛТИНГ, УПРАВЛІННЯ, ЯКІСТЬ, ОЦІНКА, ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО.**

## **ABSTRACT**

Text part of the master's qualification work:  
99 pages, 20 pictures, 11 table, 90 sources.

The purpose – theoretical substantiation and development of scientific and practical recommendations for improving the consulting process in improving the quality of management of a telecommunications enterprise.

Object of research – the process of consulting in improving the quality of management of a telecommunications enterprise.

Subject of research – theoretical-methodical and organizational-practical features of the consulting process in improving the quality of management of a telecommunications enterprise.

Summary of the work:

In the introduction, the relevance of the topic is substantiated, research tasks are formed, research methodology and methods are determined.

The first chapter reveals the theoretical aspects of the essence of consulting in improving the quality of management of a telecommunications enterprise, specifies the peculiarities of management of a telecommunications enterprise; a scientific-methodical approach to building a model of consulting interaction in improving the quality of management of a telecommunications enterprise is presented.

In the second section, the practical application of the proposed methodology presented and an analysis of the financial condition of the Teklic Communication carried out, an assessment of the management quality of the Teklic Communication carried out in the process of consulting interaction.

In the third section, the application of effective consulting tools in improving the quality of management substantiated of Teklic Communication, the economic efficiency of the implemented measures is calculated, and practical recommendations provided for improving the quality of management of a telecommunications company in the process of consulting interaction.

**CONSULTING, MANAGEMENT, QUALITY, ASSESSMENT,  
TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISE.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНСАЛТИНГ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	10
1.1. Роль консалтингу у підвищенні якості управління підприємством.....	10
1.2. Особливості функціонування сучасних телекомунікаційних підприємств.....	20
1.3. Науково-методичний підхід до побудови моделі консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством .....	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ТП «ТЕКЛІС COMMUNICATION».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	38
2.2. Аналіз фінансового стану ТП «Teklic Communication» у процесі консалтингової взаємодії .....	49
2.3. Оцінка ефективності якості управління ТП «Teklic Communication» у процесі консалтингової взаємодії.....	57
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ КОНСАЛТИНГУ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ТЕКЛІС COMMUNICATION».....	64
3.1. Інструменти консалтингу у підвищенні якості управління ТП «Teklic Communication».....	64
3.2. Розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів.....	72
3.3. Рекомендації щодо подолання конфліктів у процесі консалтингової взаємодії та підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.....	82
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Телекомунікаційні підприємства, які відносяться до галузі зв'язку займають значне місце серед складових господарського комплексу України, ефективна діяльність яких справляє суттєвий вплив на соціальний стан суспільства й відбиває рівень його розвитку. Зв'язок являється найважливішим соціально-економічним фактором, що робить істотний вплив на спосіб життя людей, виконуючи соціальне і економічне навантаження, сприяючи розвитку бізнесу, освіти, науки і культури. Останнім часом у галузі зв'язку відбуваються значні зміни: галузь динамічно розвивається, з'являються усе більше підприємств, що конкурують між собою. В цих обставинах активне значення набуває консалтинг, який є ефективним інструментом підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Дослідженню сучасного стану та проблем розвитку телекомунікаційних підприємств в Україні присвячені праці таких вітчизняних вчених як : О.П. Ващенко [1], О.Є. Гудзь [2], О.Ю. Гусєєва [3], А.А. Глущенкова [4], М.М. Думіян [5], Л.В. Лазоренко [6], С.В. Легомінова [7], П.А. Стецюк [8], Т.В. Сьомкіна [9].

Різні аспекти особливостей розвитку ринку консалтингу у світі та в Україні знаходять відображення в науковій літературі, оглядах і аналітичних матеріалах - Інайбільших підприємств. Істотний внесок у дослідження цього напрямку зробили В.В. Давиденко [10], В.А. Вєрба [11], Н.О. Євтушенко [12], Т.П Кальна-Дубінюк [13], С.В. Козаченко [14], В.А. Коростельов [15], О.С. Левіщенко [16], О.С. Марченко [17], Т. О. Рибаківа [18], О.К. Трофімова [19], М.Ф. Федик [20] та інші.

Проте, досвід організації консалтингової взаємодії вказує на необхідність розробки комплексної методології щодо перегляду ефективних інструментів консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.*

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі *задачі*:

- дослідити роль консалтингу у підвищенні якості управління підприємством;
- представити принципи функціонування сучасних телекомунікаційних підприємств;
- розробити науково-методичний підхід до побудови модель консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності телекомунікаційного підприємства «TEKLIC COMMUNICATION»;
- здійснити аналіз фінансового стану ТП «TEKLIC COMMUNICATION» у процесі консалтингової взаємодії;
- провести оцінку ефективності якості управління ТП «Teklic Communication» у процесі консалтингової взаємодії;
- обґрунтувати необхідність використання ефективних інструментів консалтингу у підвищенні якості управління ТП «Teklic Communication» та провести розрахунок ефективності запропонованих заходів;
- надати рекомендації щодо подолання конфліктів у процесі консалтингової взаємодії.

*Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.*



*Предметом* кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством.

Основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні нормативних та законодавчих актів України з питань консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством, офіційних даних Державної служби статистики України, а також монографічних досліджень та наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних вчених, даних періодичних видань, Інтернет-ресурсів.

*Інформаційна база дослідження* публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем удосконалення процесу консалтингу у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством в сучасних умовах господарювання, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються рекомендацій щодо управління телекомунікаційним підприємства.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНСАЛТИНГУ В ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Роль консалтингу в підвищенні якості управління підприємством

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, консалтинг відіграє ключову роль у підвищенні ефективності та якості управління підприємствами. Відповідно до міжнародного досвіду в консалтингу, різні країни та регіони представляють унікальні підходи та стратегії, які сприяють ефективному управлінню підприємствами та розвитку бізнесу. Однією з основних глобальних тенденцій є підвищення ролі технологій, де широко застосовуються цифрові технології, такі як великі дані, штучний інтелект та машинне навчання, для підвищення ефективності бізнес-процесів. Ці технології дозволяють консалтинговим фірмам пропонувати більш точні та обґрунтовані рішення, а також прогнозувати можливі ризики та можливості для своїх клієнтів [30].

Особливості консалтингу в різних регіонах світу різноманітні та відображають специфіку економічного розвитку та бізнес-культури кожного регіону [31]:

Північна Америка: Вважається місцем народження управлінського консалтингу. Цей регіон є найбільшим ринком консалтингових послуг у світі, займаючи майже половину світових продажів. Сполучені Штати мають найбільшу кількість консультантів і консалтингових організацій і генерують більший обсяг доходу, ніж всі європейські країни разом узяті. Північна Америка та Європа мають усталені ринки, де використання консалтингових послуг вже не є новинкою, тому

вони зосереджуються на цифровізації, інноваціях, маркетингу і продажах, технологіях та вдосконаленні операцій.

Європа: Ринок Європи є різноманітним, з одного боку представляючи зрілі ринки Західної Європи з помірним зростанням, а з іншого - менш розвинені країни Східної Європи, що переживають швидке розширення, але на значно меншому масштабі.

Азія, Близький Схід та Африка: Ці регіони розвиваються значно швидше, ніж зрілі регіони. Азіатсько-Тихоокеанський регіон є найшвидшозростаючим ринком з багатообіцяючими перспективами для західних консалтингових фірм у Японії та Океанії, а також декількома швидко зростаючими новими ринками.

Латинська Америка: Цей регіон все ще перебуває у режимі відновлення після серйозних викликів, які вплинули на всі країни та підприємства. Бразилія є безсумнівно найважливішим ринком з понад тисячею різних постачальників послуг.

Регіональні особливості відображають глобальні тенденції та виклики у сфері консалтингу, демонструючи як географічні, так і культурні відмінності в підходах до надання та використання консалтингу. На рис. 1.1 показано стан ринку консалтингу та тенденції його розвитку за регіонами світу.

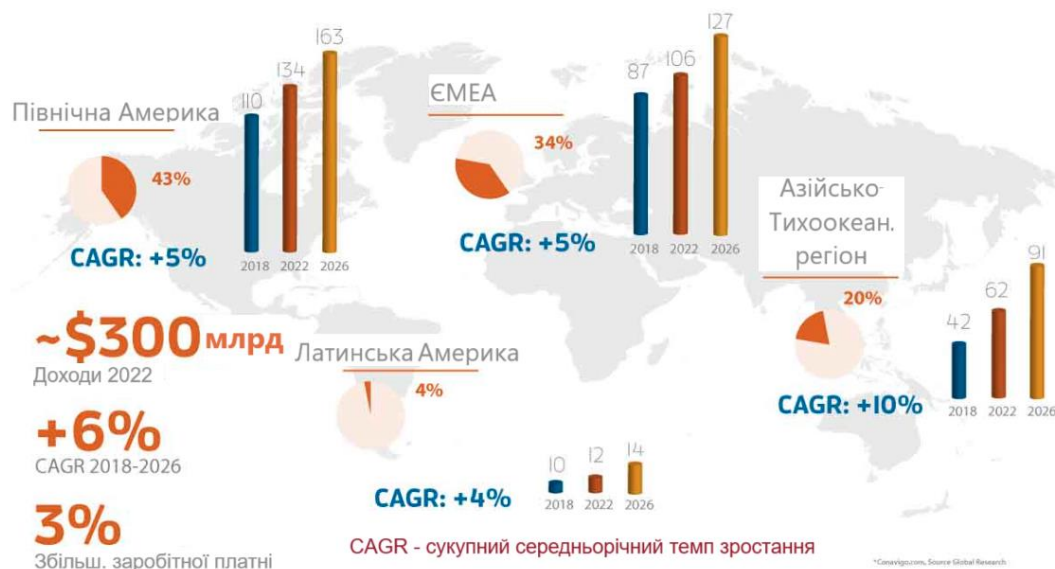


Рис. 1.1. Тенденції розвитку ринку консалтингу у світі [31; 32]

В цілому очевидно, що міжнародний ринок консалтингу має тенденцію до зростання. Так за дослідженням Copavigo.com світового ринку консалтингу у 2022 році сукупний дохід консалтингових компаній склав приблизно \$300 млрд. (11 трлн грн), а еквівалентна заробітна плата зросла з 2018 до 2022 років на 3%. При цьому очікується зростання сукупного середньорічного темпу зростання на рівні 6% до 2026 року по відношенню до значення цього показника 2018 року [32].

Сфера консалтингу в Україні характеризується своєю унікальною динамікою та викликами, які відрізняють її від міжнародного досвіду. Історично сучасний консалтинг в Україні почав розвиватися в 1990-х роках, у період переходу до ринкової економіки [33]. Цей перехід вимагав від українських підприємств швидкої адаптації до нових умов господарювання, що сприяло зростанню попиту на консалтингові послуги. Консалтинг у цей період використовувався головним чином для реформування та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємств.

З початку 2000-х років, український ринок консалтингу почав інтенсивно розвиватися, залучаючи іноземні консалтингові компанії, які входили на український ринок, розширюючи спектр послуг та збільшуючи обсяги ринку. В той же час в Україні почали формуватися власні консалтингові агентства, які пропонували послуги в різних сферах управління.

Український ринок консалтингу проходив кілька етапів розвитку, від залежності від донорської підтримки до прагнення формувати професійний бізнес на довгострокову перспективу. Незважаючи на конкуренцію з міжнародними компаніями, вітчизняні консультанти успішно розвиваються, в основному обслуговуючи малі та середні підприємства [34]. Серед них важливе місце займає надання спеціалізованих послуг, як-от аудиторсько-консалтингові та ІТ-консалтингові послуги. Ці послуги часто супроводжуються консалтингом з широкого кола питань.

У дослідженні від Л. В. Бондарчук та В. В. Бурдейного, зазначено, що сучасний український ринок консалтингових послуг продовжує активно

розвиватися, створюючи нові бізнес-технології і привертаючи увагу підприємців. Консалтинг у цьому контексті допомагає компаніям підвищувати продуктивність і ефективність, забезпечувати стратегічне управління та адаптацію до змінних умов ринку [35].

Представимо темпи зміни ринку консалтингу в Україні на рис. 1.2.

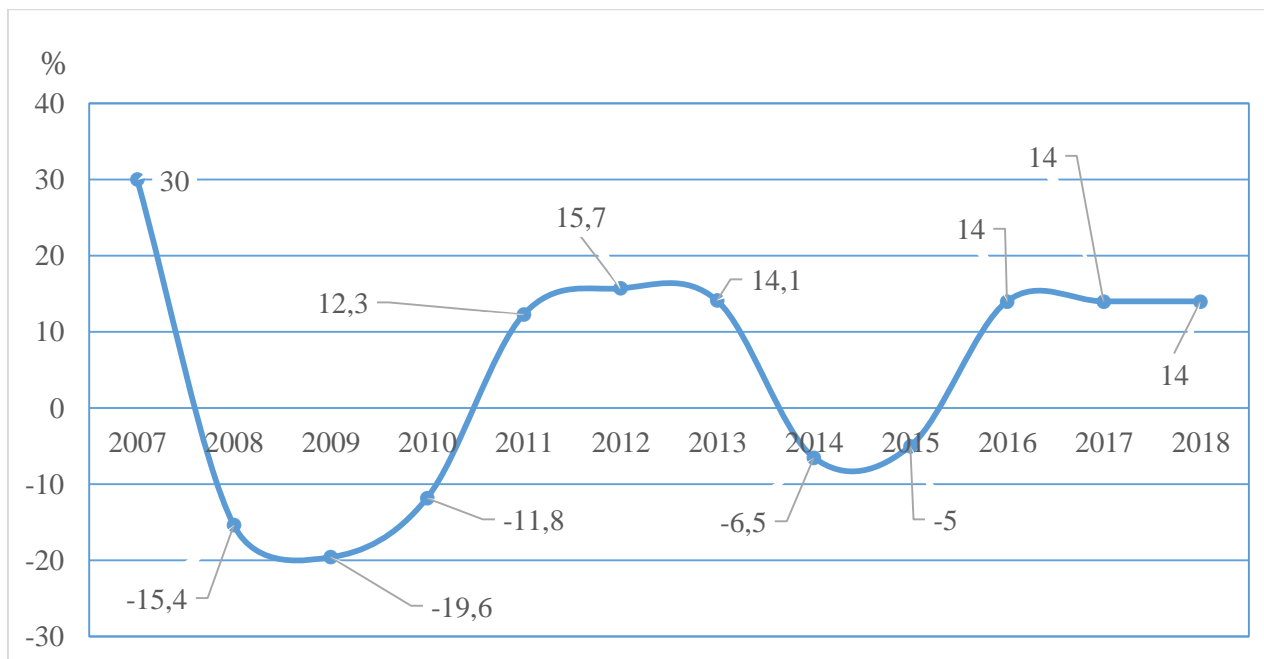


Рис. 1.2. Темпи зміни ринку консалтингу в Україні [33]

Особливість українського ринку консалтингу полягає у високій концентрації послуг у великих містах, особливо в Києві, та в розвитку різних напрямків консалтингу, включаючи управлінський, стратегічний, фінансовий та ІТ-консалтинг [36]. В. М. Кремень у своєму дослідженні вказує на те, що на українському ринку працює велика кількість консалтингових компаній, які надають послуги в різних секторах економіки. Основними клієнтами цих компаній є великі, середні та малі підприємства [37].

Незважаючи на активний розвиток, ринок консалтингових послуг в Україні все ще зіштовхується з рядом викликів, серед яких можна виділити відсутність

єдиних стандартів якості послуг, низький рівень довіри до консалтингових компаній з боку бізнесу, а також обмежений доступ до міжнародних ринків [38; 39]. Також на даний момент в Україні не існує класифікатора консалтингових послуг [40; 41]. Ці виклики вимагають постійного вдосконалення підходів та практик у галузі консалтингу, що стимулює українські компанії до інновацій та пошуку нових шляхів розвитку.

Спираючись на вітчизняний досвід у сфері консалтингу, можна зазначити, що українські компанії активно впроваджують консалтингові практики для підвищення ефективності свого управління, пристосовуючись до викликів ринку та використовуючи консалтинг як інструмент для розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій.

Проведемо порівняльний аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду в консалтингу за основними напрямками:

- розвиток і масштаб: у Північній Америці, особливо в США, консалтингова індустрія має довгу історію та великий масштаб, у той час як в Україні індустрія консалтингу є відносно молодшою та розвивається, пристосовуючись до місцевих умов та потреб бізнесу;

- ринкові особливості: в розвинених країнах, таких як США, консалтингові послуги зосереджені на інноваціях, цифровізації та оперативних покращеннях, тоді як український ринок може бути більш зосереджений на базових потребах управління та адаптації до змінюваних умов ринку;

- спеціалізація: у розвинених ринках, таких як Північна Америка та Західна Європа, консалтингові компанії часто спеціалізуються на певних галузях або секторах, надаючи висококваліфіковані послуги, тоді як в Україні може бути більша потреба у загальних консалтингових послугах для різних секторів економіки;

- економічний контекст: економічні умови в Україні, що знаходиться в перехідному періоді до ринкової економіки, відрізняються від умов міжнародного

ринку консалтингу, що вимагає від консалтингових компаній в Україні особливого підходу до розв'язання бізнес-проблем.

Порівняльний аналіз відображає різницю між українським та міжнародним досвідом у сфері консалтингу, підкреслюючи, що кожен ринок має свої унікальні виклики та можливості подальшого розвитку.

Консалтинг – це складний та багатогранний процес, який визначається різними спеціалістами по-своєму. За визначенням, наданим на сайті Indeed.com, консалтинг – це бізнес, що полягає у наданні експертних порад групі людей з метою вирішення проблем або досягнення конкретних цілей. Консультанти працюють у різних секторах, галузях та географічних регіонах, аналізують інформацію та ідентифікують нові, позитивні шляхи розвитку для своїх клієнтів [21].

Леррі Грейнер і Роберт Метцгер вносять свій вклад у розуміння консалтингу, визначаючи його як "консультативну службу, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально вивчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити проблеми, проаналізувати їх, надати рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяння, при необхідності, виконанню рішень" [22].

Н.О. Євтушенко пропонує розуміти консалтинг як узгоджений із замовниками процес створення професійними консультантами інтелектуальних продуктів із подальшим їх впровадженням у діяльність замовника. Консалтингова компанія розглядається як підприємство, що надає специфічний асортимент послуг (продуктів) у ході професійної взаємодії для обслуговування окремих бізнес-процесів замовника та власних вимог [12; 23].

Еріка Суссерман, колишній рекрутер BCG, уточнює, що консалтинг часто розуміють як надання бізнес-порад з різних тем, включаючи корпоративну стратегію, розробку продуктів, маркетинг, інформаційні технології та операційне вдосконалення. Проте, коли люди говорять про консалтинг, часто мають на увазі саме управлінський консалтинг [25].

За визначенням Оксфордського словника, консалтинг – це надання експертних порад людям, які працюють у певній галузі [26]. Однак, як зауважує Marc P. Cosentino, консалтингові фірми займаються наданням знань, послуг та/або керівництва на замовлення, для бізнесів, організацій або окремих осіб [27].

Кар'єрний портал CareerExplorer додає, що консультанти надають експертні поради, керівництво та рішення окремим особам, організаціям чи компаніям, які шукають допомоги у конкретних сферах. Вони використовують свої знання, навички та досвід для допомоги клієнтам у вирішенні проблем, покращенні операцій та досягненні їх цілей. Консультанти приносять об'єктивний погляд, спеціалізовані знання та аналітичні можливості для надання пропозицій та рішень [28].

Ці визначення відображають багатогранність консалтингу та його значення як для індивідуальних, так і для корпоративних клієнтів, підкреслюючи його роль у різних аспектах бізнесу. Разом з тим у процесі аналізу визначень консалтингу від провідних експертів та вчених виявлено як відмінності, так і спільні характеристики у їхніх підходах.

Відмінності у підходах щодо поняття «консалтинг», який розглядається у:

- сфері застосування: деякі визначення, як наприклад, від Еріки Суссерман, акцентують на широкому спектрі сфер, де може застосовуватися консалтинг, включаючи корпоративну стратегію, маркетинг, ІТ та оперативне вдосконалення [21; 25]. Тоді як Н.О. Євтушенко акцентує на створенні інтелектуальних продуктів і їх впровадженні у діяльність замовника [23].

- фокусі на взаємодію з клієнтом: Н.О. Євтушенко та Грейнер із Метцгером підкреслюють важливість узгодженого процесу та взаємодії з клієнтом [22; 23], тоді як інші визначення мають більш загальний характер, акцентуючи на наданні порад та рекомендацій;

- ролі консультанта: визначення від Marc P. Cosentino вказують на консультанта як на носія об'єктивного погляду, спеціалізованих знань та



аналітичних здібностей [27; 28]. Водночас, Н.О. Євтушенко виокремлює консалтингову компанію як підприємство, що активно взаємодіє з клієнтом [24].

Спільні характеристики у підходах щодо визначення поняття «консалтинг»:

- надання експертних порад: всі визначення підкреслюють основну функцію консалтингу – надання експертних порад та рекомендацій;
- вирішення проблем: чіткий акцент робиться на допомозі у виявленні, аналізі та вирішенні проблем клієнта;
- допомога у досягненні цілей: єдиним наміром консалтингу, незалежно від підходу, є допомога клієнту у досягненні його цілей, чи то через вдосконалення процесів, впровадження інновацій або підвищення ефективності.

Таким чином, незважаючи на різноманітність визначень, пропонуємо поняття «консалтинг» розглядати як діяльність щодо надання професійних послуг, що носять рекомендаційний характер щодо розвитку бізнесу шляхом вирішення управлінських та виробничих проблем, виявлення й використання нових можливостей та впровадження змін.

Згідно з Європейським довідником консультантів у галузі менеджменту, існує 84 різновиди консалтингових послуг, які групуються в вісім основних категорій. Ці категорії включають: управління на загальному рівні, адміністративні функції, фінансове управління, управління персоналом, маркетинг, виробничі процеси, інформаційні технології та інші спеціалізовані послуги [42].

Згідно Ф. Котлеру [23], існує класичний перелік властивостей послуг, що дозволяють виділити маркетинг послуг, у тому числі і консалтингових, в окремий напрямок, де спільними рисами послуг є:

- 1) невідчутність;
- 2) невіддільність від джерела;
- 3) мінливість якості;
- 4) незберігаємість.

Представимо характеристики консалтингових послуг, що визначають управління ними та обслуговування споживачів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики консалтингових послуг [23; 43]

Характеристики послуг	Проблеми управління
Невідчутність	Послуга характеризується відсутністю товару. Послуга є дією або досвідом. Труднощі у наданні стандартних зразків: придбання послуг пов'язане з ризиком для клієнта. Послугу не можна продемонструвати: утруднена диференціація пропозицій
Невіддільність від джерела	Споживачі беруть участь у процесі надання послуг. Залучення у процес обслуговування груп споживачів створює проблеми контролю. Компанію, яка надає послуги, представляє її персонал: сприйняття постачальника визначається ставленням клієнта до її співробітників. Умови обслуговування — відмінна риса постачальника послуги: необхідність створення мереж.
Мінливість якості	Стандартизація послуг утруднена, оскільки їх характеристики багато в чому визначаються споживачами. Проблема контролю за якістю послуг: різноманітність умов обслуговування
Незберігаємість	Послуги не можна зберігати: відсутні товарні запаси. Проблеми, пов'язані з піковим навантаженням: низька ефективність праці Проблеми із встановленням цін на послуги: проблеми з Ціноутворенням

Класифікацію видів консалтингу представлено на рис. 1.3. Ці види консалтингу покривають широкий спектр аспектів бізнесу і допомагають підприємствам у досягненні їх стратегічних цілей [35; 44; 45; 46; 47].

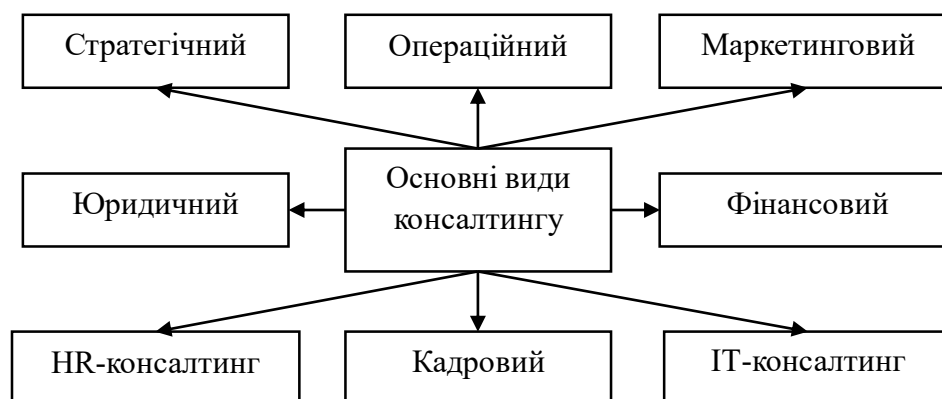


Рис. 1.3. Основні види консалтингу [48].

Можна виокремити декілька прикладів, які демонструють роль консалтингу у вітчизняному бізнес-середовищі:

1. Консалтинг в сфері ІТ: українські компанії активно використовують послуги ІТ-консалтингу для технологічної трансформації та підвищення ефективності. Наприклад, фахівці «Делойт» в Україні спеціалізуються на розробці стратегій та впровадженні систем і програмних рішень, спрямованих на оптимізацію діяльності підприємств у сфері ІТ [48].

2. Стратегічний консалтинг: Українські компанії також звертаються до консалтингових фірм для розробки та реалізації стратегічних планів розвитку. Консалтингові послуги включають аналіз поточного стану підприємства, розробку стратегічних напрямків і підтримку у їх впровадженні.

3. Операційний консалтинг: Спеціалізовані консалтингові компанії надають послуги в сфері оптимізації бізнес-процесів, допомагаючи підприємствам підвищити ефективність їх діяльності, впроваджуючи сучасні методи управління та оптимізації виробничих процесів.

Аналіз демонструє важливість консалтингових послуг для розвитку та ефективності управління підприємствами в Україні. Консалтинг відіграє ключову

роль у підтримці стратегічного розвитку, оптимізації операцій та інтеграції новітніх технологій.

Таким чином, проведений аналіз доводить, що консалтинг грає ключову роль у підвищенні ефективності управління підприємствами, враховуючи вітчизняний та закордонний досвід. Він забезпечує комплексний підхід до розв'язання проблем управління, підвищуючи ефективність та адаптивність підприємств до змінюваних умов ринку. Зокрема, в Україні консалтинг сприяє інтеграції телекомунікаційних компаній з глобальними ринками, підвищуючи їх конкурентоспроможність та інноваційність. Міжнародний досвід, особливо у розвинених країнах, вказує на значення консалтингу у формуванні стратегій розвитку та оптимізації бізнес-процесів. Це підтверджується розмаїттям підходів та методів консалтингу, адаптованих до специфіки різних регіонів та галузей.

## **1.2. Особливості функціонування сучасних телекомунікаційних підприємств**

У сучасному світі телекомунікаційні підприємства відіграють важливу роль у розвитку економіки та суспільства. Вони є ключовими гравцями в процесі цифрової трансформації, забезпечуючи необхідну інфраструктуру для широкого спектру бізнес-процесів і комунікацій. Однак управління такими підприємствами стикається зі специфічними викликами, які вимагають глибокого розуміння особливостей галузі, її технологічних трендів та ринкових умов. У цьому контексті дослідження особливостей управління телекомунікаційними підприємствами є актуальним та значущим для розуміння ширшої картини сучасного бізнес-середовища.

Визначення поняття "телекомунікаційне підприємство" може варіюватися в залежності від контексту та перспективи. Наприклад, в юридичному контексті, визначення, надане на сайті Law Insider, описує телекомунікаційне підприємство як сукупність активів, зобов'язань, прав та обов'язків, які пов'язані з наданням телекомунікаційних послуг. Це включає всі аспекти, від авторських прав до патентованих винаходів, пов'язаних з діяльністю підприємства. Інше визначення на тому ж сайті вказує, що телекомунікаційне підприємство – це підприємство, яке надає телекомунікаційні послуги для громадського користування [49].

В.М. Сотниченко описує телекомунікаційні підприємства як такі, що надають послуги з використанням магістральних транспортних систем [50]. Підприємства не тільки надають послуги зв'язку, але й займаються програмно-апаратним забезпеченням, встановленням устаткування, сервісним обслуговуванням тощо. Головною послугою, яку надає таке підприємство, є переміщення мультимедійного продукту до споживача.

Підприємства телекомунікацій є невід'ємною частиною економіки. Вони охоплюють широкий спектр послуг, які включають не тільки традиційний зв'язок, але й багатофункціональні системи, здатні надавати різноманітні інформаційні та телекомунікаційні послуги. Це включає в себе передачу даних, інтернет-послуги, мобільний зв'язок та інші види цифрових комунікацій.

Проведене дослідження змісту поняття «*телекомунікаційне підприємство*» дозволяє представити власний погляд та інтерпретувати його як багатоаспектну організацію, яка забезпечує надання телекомунікаційних послуг для громадського користування, включаючи не тільки традиційні телефонію та інтернет-послуги, але й широкий спектр пов'язаних технічних та програмних рішень.

Телекомунікаційні підприємства використовують магістральні транспортні системи для передачі даних та мультимедійного контенту, займаючись при цьому розробкою, встановленням та обслуговуванням відповідного обладнання та програмного забезпечення. Вони є ключовими елементами в інфраструктурі

сучасного суспільства, що сприяють ефективній комунікації та обміну інформацією, і важливими учасниками в процесі цифрової трансформації бізнесу та суспільства.

Телекомунікаційні підприємства мають глибоке коріння в історії розвитку. Їх початок можна відстежити з моменту виникнення потреби у віддаленому спілкуванні та передачі даних. Першими кроками в історії телекомунікацій були винаходи телеграфу та телефону в 19 столітті, які радикально змінили спосіб спілкування та відкрили нові горизонти для бізнесу та освіти [51].

На початку XX століття, з розвитком радіозв'язку та пізніше телебачення, телекомунікаційні підприємства почали пропонувати більш різноманітні послуги. В середині XX століття, з появою комп'ютерів та супутникового зв'язку, відбулася ще одна революція в галузі, яка значно розширила можливості передачі даних [52].

В кінці XX століття, з введенням мобільного зв'язку та Інтернету, телекомунікаційна галузь пережила черговий стрімкий розвиток. Це відкрило дорогу для створення глобальних мереж, які з'єднали людей та бізнеси по всьому світу, і стало фундаментом для сучасної економіки та цифрової культури. На початку XXI століття телекомунікаційні підприємства стали важливими гравцями в процесі цифрової трансформації. Вони інтегрували в свої послуги нові технології, такі як бездротовий доступ до Інтернету, 3G, 4G, а пізніше і 5G мережі. Це сприяло появі нових бізнес-моделей, стимулювало інновації та вплинуло на практично всі аспекти сучасного суспільства [54].

Сьогодні телекомунікаційні підприємства відіграють ключову роль у створенні цифрового майбутнього, інвестуючи в розвиток нових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект та великі дані. Їх вплив на світову економіку та суспільство продовжує зростати, адаптуючись до змінних потреб сучасного світу.

Основні характеристики та типологія телекомунікаційних підприємств включають в себе: різноманітність послуг, інновації та розвиток, глобальну інтеграцію та сегментацію ринку [55].

Сучасні телекомунікаційні підприємства пропонують різноманітні послуги, що охоплюють не тільки традиційні телефонні дзвінки, але й текстові повідомлення, електронну пошту, відеострімінг та ширококутний доступ до Інтернету. Цифрова абонентська лінія (DSL) є основною технологією ширококутної зв'язку.

Сектор телекомунікацій є епіцентром зростання, інновацій та змін у багатьох галузях. Мобільні пристрої та ширококутне підключення стають все більш вбудованими в соціальну структуру, сприяючи розвитку таких тенденцій, як відеострімінг, Інтернет речей (IoT) та мобільні платежі.

Телекомунікаційні підприємства вирізняються за типом клієнтів, від ринків для індивідуальних споживачів та малого бізнесу до корпоративного ринку. Корпоративні клієнти зазвичай менш чутливі до цін, але більше зосереджені на якості та надійності послуг. Мультинаціональні корпорації інвестують значно у телекомунікаційну інфраструктуру та преміальні послуги, такі як високобезпечні приватні мережі та відеоконференції.

Зазначені характеристики відображають різноманітність та складність телекомунікаційних підприємств, їхнє місце в сучасному бізнес- та соціальному середовищі, а також вплив на глобальну економіку та технологічний прогрес.

Аналіз виявив наступні ключові аспекти управління в галузі телекомунікацій: ефективність та діджиталізація, швидке прийняття рішень та реагування на кризу, зміна поведінки споживачів та цифрова взаємодія, інвестиції та адаптація до змін [56].

Телекомунікаційні оператори України теж реагують на виклики, впроваджуючи заходи щодо ефективності, діджиталізації, структурних змін (наприклад, спільне використання мереж) та підвищення продуктивності. Телекомунікаційні підприємства України розширили свою діяльність на нові індустрії, такі як телебачення та інформаційні та комунікаційні технології, щоб збільшити доходи.

Попри негативні світові тенденції в економіці, спричинені пандемією COVID-19, телекомунікаційна галузь України залишається в тренді збільшення доходів та обсягів наданих послуг. Так, доходи від надання послуг зв'язку 2020 році склали майже 79 млрд грн. Для порівняння, обсяг ринку у 2019 році становив 73 млрд грн. [57]. Найбільшу частку — 93,3% — традиційно склали доходи від надання телекомунікаційних послуг. У порівнянні з попереднім роком вони зросли на 10,9%, до 73,69 млрд грн. (рис. 1.4).

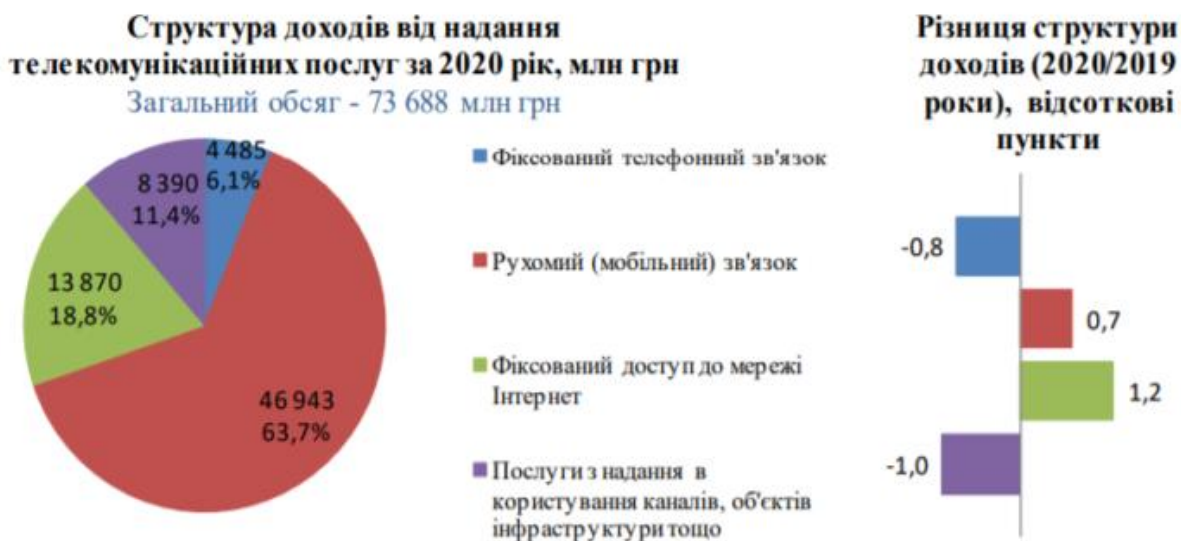


Рис. 1.4. Структура доходів від надання телекомунікаційних послуг в Україні за 2020 р., млн. грн [57]

В структуру доходів від надання телекомунікаційних послуг входять доходи від послуг: фіксованого зв'язку, рухомого (мобільного) зв'язку, фіксованого доступу до Інтернету та послуги з надання в користування каналів, об'єктів інфраструктури тощо.

За даними Національної комісії регулювання зв'язку та інформатизації в структурі доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2020 році найбільші частки склали рухомий (мобільний) зв'язок — 63,7 % та фіксований доступ до мережі Інтернет — 18,8%.



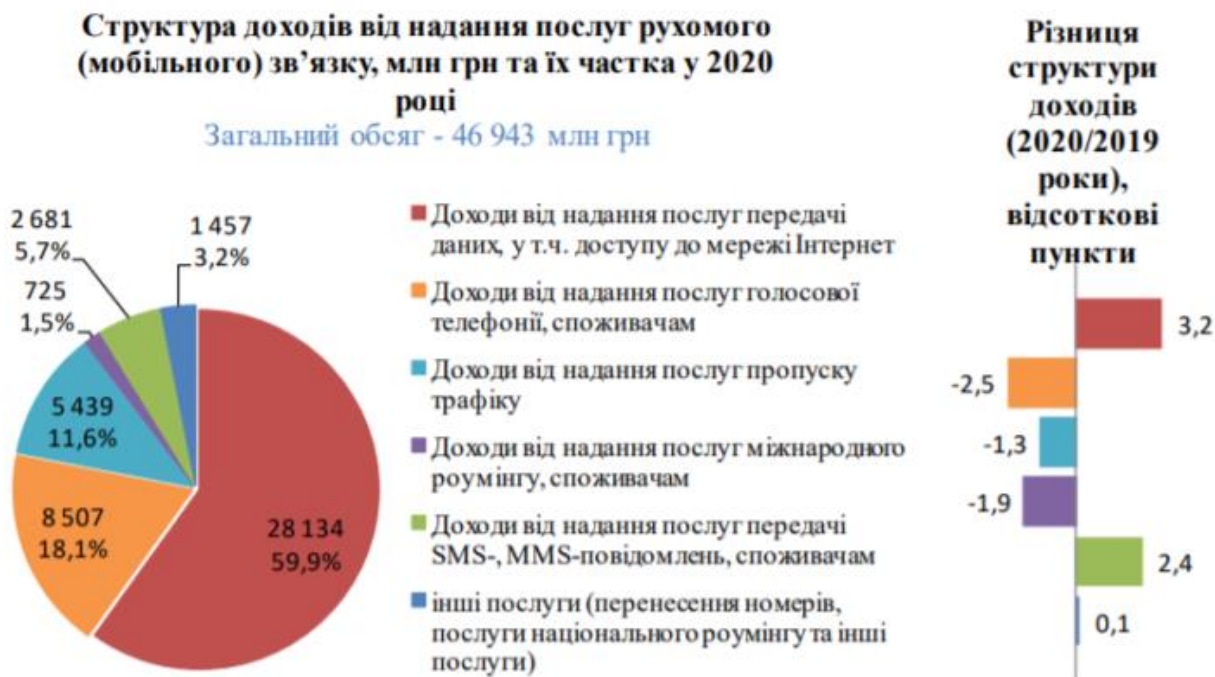


Рис. 1.5. Структура доходів від надання послуг рухомого (мобільного зв'язку) в Україні у 2020 р, млн. грн. [57]

Відповідно до постанови Постанови КМ «Про затвердження Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг» від 09.08.2005 N 720 рухомий (мобільний) зв'язок визначається як електрозв'язок із застосуванням радіотехнологій, під час якого кінцеве обладнання хоча б одного із споживачів може вільно переміщатися в межах усіх пунктів закінчення телекомунікаційної мережі, зберігаючи єдиний унікальний ідентифікаційний номер мобільної станції [58].

В структуру доходів рухомого (мобільного) зв'язку входять наступні послуги щодо : голосової телефонії, голосової телефонії, споживачам, послуги пропуску трафіку, послуги міжнародного роумінгу, передача SMS, MMS повідомлень, доступу до мережі Інтернет, інші послуги.

Динаміка доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку в Україні за період 2018-2020 рр. наведено на рис. 1.6.

В структурі доходів від рухомого зв'язку найбільшими були частки доходів від послуг доступу до мережі Інтернет — 59,9% та доходів від надання послуг голосової телефонії — 18,1%, сумарна частка яких становила 78,0%. Доходи від надання послуг з доступу до Інтернет мережі мобільного зв'язку завдяки розбудові мережі 4G зросли на 18,5% і склали 28,1 млрд грн.

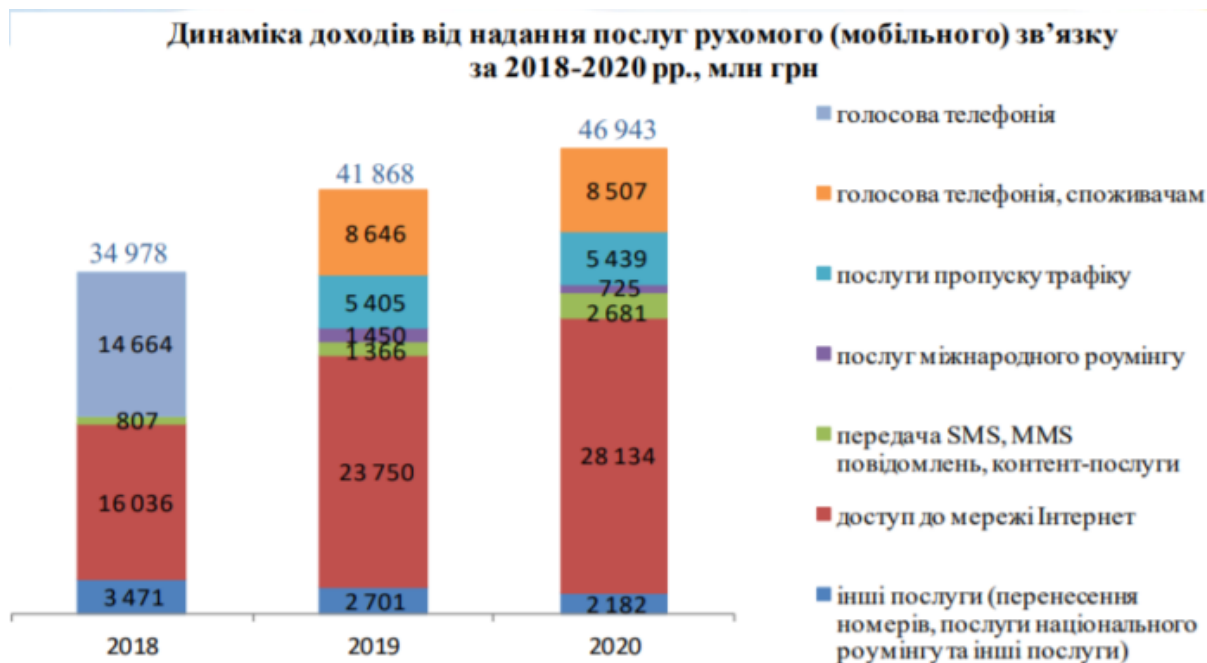


Рис. 1.6. Динаміка доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку в Україні за період 2018-2020 рр., млн. грн. [57]

Кількість активних ідентифікаційних SIM-карт станом за рік зменшилась на 1,6% та склала 53,98 млн од., а середньомісячний дохід від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку в розрахунку на одного абонента збільшився на 14,0%, до 72,5 грн в міс. (рис. 1.7).

Регіони з найвищою забезпеченістю населення рухомим зв'язком — м. Київ, Київська, Одеська, Харківська та Дніпропетровська області, а з найнижчою — Тернопільська, Закарпатська та Чернівецька області.

**Динаміка кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку у 2018-2020 рр., тис.од.**

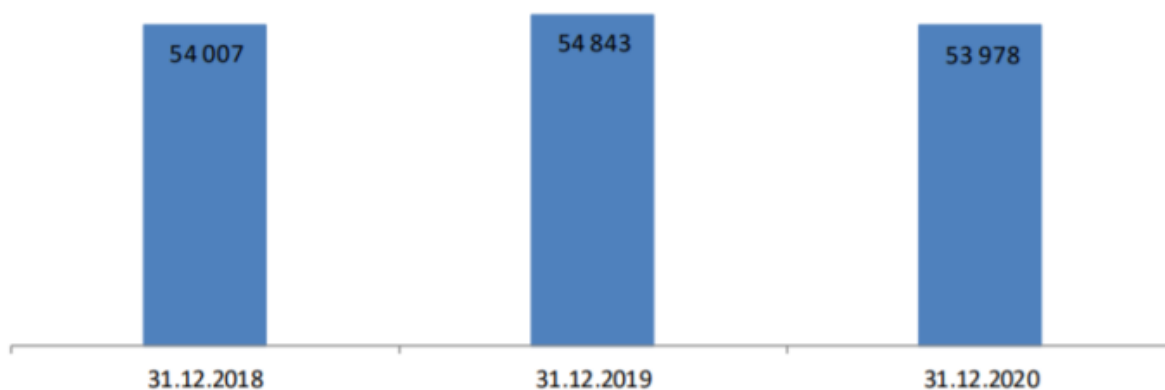


Рис. 1.7. Динаміка кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку в Україні за 2018-2020 рр, тис. од [57]

У 2020 році обсяг голосового трафіку операторів рухомого (мобільного) зв'язку склав 197 115 млн хв — на 7,3%, більше у порівнянні з 2019 роком; водночас обсяги міжоператорського трафіку збільшилися на 24,3%.

Динаміка обсягів голосового трафіку операторів рухомого (мобільного) зв'язку в Україні за 2018-2020 рр наведена на рис. 1.8.

Кількість ідентифікаційних SIM-карт, з яких було здійснено доступ до мережі Інтернет збільшилася на 33,1%, до 35,52 млн од. З використанням стандарту 4G LTE — 19,44 млн од. Станом на 01.01.2021 в Україні було зафіксовано 104 655 абонентів, які скористались послугою MNP (перенесення номера до іншого оператора), протягом 2020 року було перенесено 65 965 номерів.

Найбільші темпи росту демонструє фіксований доступ до мережі Інтернет, різниця часток його доходів у 2020 році у порівнянні з 2019 роком у відсоткових пунктах склала 1,2. Обсяг капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій в Україні склав понад 15 млрд грн, з них інвестиції операторів мобільного зв'язку близько 12 млрд грн.

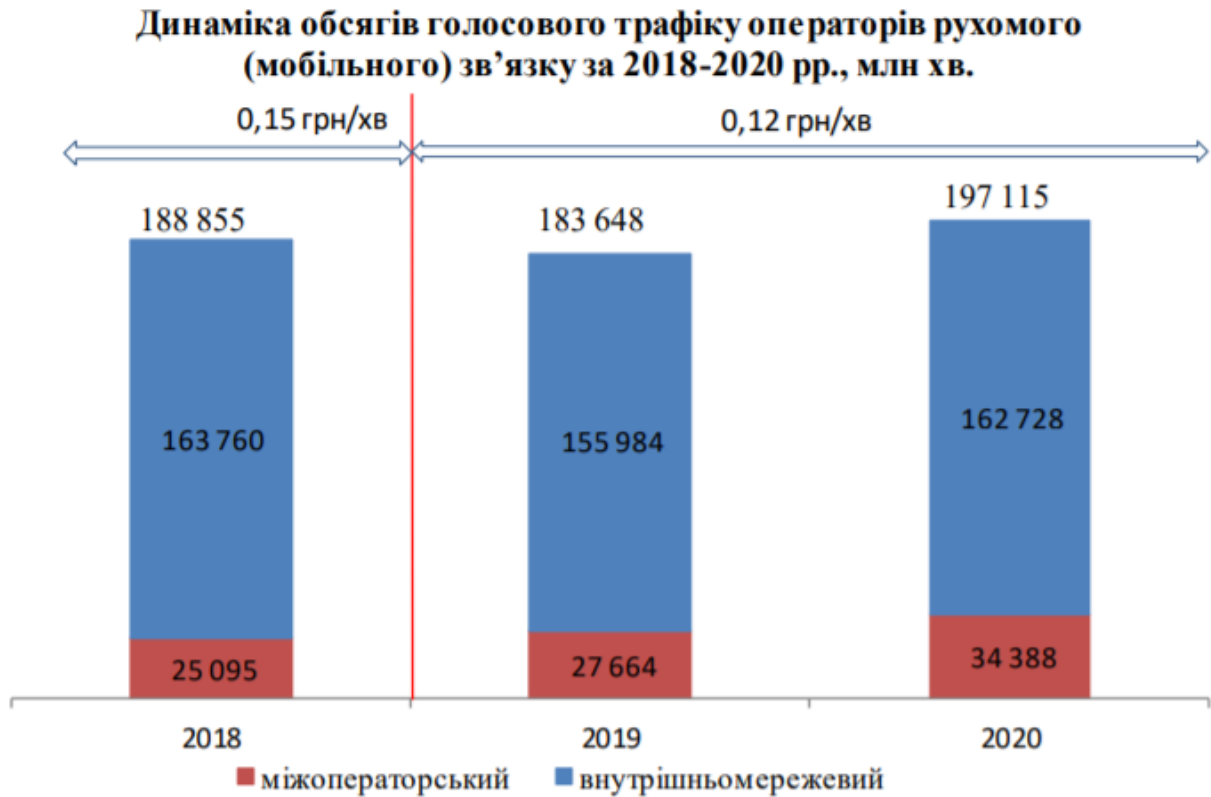


Рис. 1.8. Динаміка обсягів голосового трафіку операторів рухомого (мобільного) зв'язку в Україні за 2018-2020 рр., млн. хв. [57]

Активний розвиток підприємств телекомунікаційної галузі відбувається за рахунок таких чинників як [59] : цифровізація процесів створення, опрацювання та передавання інформації; технологічне зближення послуг зв'язку (інтеграція послуг – телефонія, передавання даних, доступ до Інтернету, передавання теле- та радіосигналу на основі цифрових технологій); застосування широкосмугових мережах зв'язку, які дозволяють передавати великі обсяги інформації з високою швидкістю; збільшення взаємної залежності національних мереж, що вимагає підтримки європейських та міжнародних технологічних стандартів; постійне зростання обсягів обміну інформацією між країнами світу, що робить щоразу привабливішим надання послуг транзиту.

Однак, на розвиток телекомунікаційної галузі в Україні впливають негативні чинники [59]: загострення конкурентної боротьби на ринку послуг пошти та зв'язку; наявність та невизначеність інфляційних процесів, які викликають зниження рівня реальних доходів підприємств галузі та громадян; недостатній рівень фінансових ресурсів, які необхідні для реорганізації підприємств; недосконалість податкової системи; недостатній рівень законодавчого регулювання галузі зв'язку України; низький рівень технічного озброєння (існування значної частини морально та фізично застарілого обладнання); зниження попиту споживачів на окремі види послуг; недосконалість системи корпоративного управління.

Внаслідок процесів лібералізації і формування конкурентного середовища на ринку телекомунікаційних послуг доцільно впроваджувати маркетингові принципи. Глобальним принципом функціонування сучасних телекомунікаційних підприємств є їх соціальна орієнтованість [60], тобто оптимізація діяльності в рамках різнобічних інтересів телекомунікаційного підприємства, споживачів і суспільства в цілому .

Декомпозиція принципу соціальної орієнтованості представляється такими принципами [60]:

- орієнтація підприємства на споживача, тобто виробництво послуг - організація обслуговування, виходячи із потреб і інтересів споживача;
- націленість на перспективу - здійснення діяльності в рамках довготривалої стратегії виходячи із прогнозування ринкової кон'юнктури;
- гнучкість і адаптивність - можливість швидкого реагування підприємства до змін ринкової кон'юнктури;
- активний вплив на споживача в цілях формування попиту на нові телекомунікаційні послуги і технології;
- ефективність - підвищення ефекту від діяльності над витратами на її здійснення.

Проведене дослідження доводить, особливості управління підприємством у телекомунікаційній галузі охоплюють широкий спектр аспектів, від ролі технологічних інновацій до специфіки управління людськими ресурсами. З одного боку, в Україні у галузі телекомунікацій наявні усі передумови подальшого розвитку, а, з іншого боку, підприємства цієї галузі мають низку проблем, які значно гальмують цей розвиток і не дозволяють Україні вийти на належний рівень конкурентноспроможності. Ключовими факторами успіху телекомунікаційних підприємств є здатність до швидкого адаптування до ринкових змін, ефективно впровадження новітніх технологій та підтримка сильної корпоративної культури.

### **1.3. Науково-методичний підхід до побудови моделі консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством**

Сучасний телекомунікаційний ринок характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією, що вимагає від телекомунікаційних підприємств не тільки технічної адаптації, але й ефективного управління. В цьому контексті, консалтингові послуги та застосування сучасних управлінських інструментів, таких як Scrum, можуть істотно вплинути на якість управління та загальний успіх підприємства. Цей пункт має на меті розглянути науково-методичний підхід до створення та впровадження моделі консалтингової взаємодії, яка б використовувала методологію Scrum для підвищення ефективності управління в телекомунікаційній галузі.

Кульчицький І. М. вважає, що модель у науковому контексті можна розглядати як систему-репрезентант, аналіз якої сприяє отриманню інформації про іншу систему. Моделі класифікують за різними критеріями, включаючи субстрат реалізації (матеріальні, інформаційні, змішані), за галуззю застосування (навчальні,

дослідні, науково-технічні, імітаційні, ігрові), за галуззю знань та часовим чинником (статичні та динамічні) [61].

Поняття "модель" в контексті управління та консалтингу має різні інтерпретації залежно від підходів та дисциплін. В загальному сенсі, модель є абстрактним відображенням дійсності, призначене для зрозумілого представлення складних процесів або систем. В галузі управління та консалтингу, модель часто використовується для систематизації підходів до управління, визначення ключових компонентів та взаємодій у рамках організації чи між організацією та її зовнішнім середовищем. Наприклад, автори з галузі управління, як правило, розглядають модель як інструмент для планування, аналізу, впровадження та контролю управлінських процесів. У контексті Scrum, модель може відображати структуру та принципи роботи в рамках цієї гнучкої методології управління проектами.

Консалтингова взаємодія – це багатогранний процес, що включає різноманітні підходи та розуміння в залежності від контексту і зацікавлених сторін. Н.О. Євтушенко описує консалтингову взаємодію як професійний комунікативний процес між суб'єктами економічних відносин у комунікативному просторі з приводу вирішення проблемних ситуацій підприємств-замовників консалтингових послуг відповідно до підвищення їх потенційних можливостей в сфері управління, функціонування та розвитку [62].

У ширшому контексті, консалтингова взаємодія може означати будь-яку форму професійної співпраці, де одна сторона (консультант) надає експертні поради або послуги іншій стороні (клієнту) з метою вирішення конкретної проблеми або підвищення ефективності роботи. Така взаємодія може включати аналіз існуючих бізнес-процесів, стратегічне планування, впровадження нових технологій та методів управління.

Важливим аспектом консалтингової взаємодії є індивідуальний підхід до кожного клієнта, зосередження уваги на його унікальних потребах і цілях. Це передбачає гнучкість у виборі методів роботи і адаптацію рекомендацій до

специфіки конкретного бізнесу. Ефективна консалтингова взаємодія вимагає високого рівня довіри між сторонами, здатності до відкритого спілкування і готовності до спільної роботи над досягненням поставлених цілей.

Аналіз підходів до моделювання консалтингової взаємодії проведено в роботі Н.О. Євтушенко, яка детально висвітлює механізми та підходи до консалтингу у телекомунікаційній галузі. Вона виділяє: системний підхід, процесний підхід, ресурсний підхід, ситуаційний підхід. Євтушенко підкреслює важливість використання системного підходу у консалтинговій діяльності. Це включає аналіз та розробку інтегрованих стратегій, що забезпечують злагоджену взаємодію різних компонентів підприємства, а також врахування взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства [62].

Оптимізація бізнес-процесів у консалтингу є дуже важливою. Процесний підхід дозволяє детально розглядати та вдосконалювати окремі етапи діяльності підприємства, забезпечуючи їх ефективність та гнучкість. Євтушенко також акцентує увагу на значенні ресурсного підходу, який передбачає оптимальне використання та розподіл ресурсів (фінансових, людських, технологічних) для досягнення цілей підприємства [62].

Важливим є і синергетичний ефект у консалтинговій взаємодії, де взаємодоповнюючі ефекти від різних аспектів діяльності підприємства посилюють один одного, ведучи до підвищення загальної ефективності [62].

Проаналізовані підходи є ключовими у створенні ефективної моделі консалтингової взаємодії для телекомунікаційних підприємств, оскільки вони дозволяють глибоко аналізувати та оптимізувати різні аспекти управління, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення задач та викликів, що стоять перед підприємством.

Методологія в широкому сенсі визначається як система, структура або набір завдань, що виконуються в логічному порядку. Існують різні методології поліпшення бізнесу, які поширено використовуються у світі бізнесу: методологія



аналізу бізнесу (BABOK) і методологія управління проектами (PMBOK) є загальноприйнятими системами знань у цій сфері [63].

У порівнянні з вищенаведеними підходами, методологія Scrum є одним з популярних підходів у сфері гнучкого управління проектами (Agile). Scrum включає короткі цикли розробки, відомі як спринти, де команди зобов'язуються доставляти роботу до кінця кожного спринта, використовуючи певні практики і структуру команди для досягнення цієї мети.

Scrum, як популярна гнучка методологія, має три ключові ролі, кожна з яких виконує важливі функції у процесі проведення консалтингової взаємодії між консалтинговою компанією та телекомунікаційним підприємством [64]:

*Власник продукту (Product Owner):* Ця роль передбачає розуміння потреб клієнтів та бізнес-вимог, а також створення та управління продуктовим беклогом на основі цих вимог. Власник продукту представляє бізнес і забезпечує, що команда Scrum постачає найцінніше. Він повинен балансувати потреби різних зацікавлених сторін і визначати пріоритети роботи.

*Скрам-мастер (Scrum Master):* Виступає в ролі лідера, забезпечує ефективне впровадження Scrum у команді. Він допомагає власнику продукту визначати цінність, управляти беклогом, планувати роботу з командою та допомагає розробницькій команді самоорганізуватися, фокусуватися на результаті, досягати завершення роботи та управляти перешкодами. Скрам-мастер також служить організації в цілому, допомагаючи їй зрозуміти, що таке Scrum і створювати середовище, що підтримує Scrum.

*Розробницька команда (Development Team):* Включає людей, які виконують роботу. Команда може складатися з професіоналів різних спеціалізацій, включаючи дизайнерів, письменників, програмістів тощо. Команда повинна вміти самоорганізуватися, щоб приймати рішення для виконання роботи.

Scrum не нав'язує жорсткої, універсальної моделі для команд, але надає гнучку структуру для розробки процесів, які відповідають конкретним потребам та

вимогам проекту. Ця методологія наголошує на емпіризмі, самоорганізації та безперервному вдосконаленні, дозволяючи командам адаптуватися та еволюціонувати свої методи для оптимальної продуктивності та поставки.

Використання Scrum у консалтингових проектах пропонує ряд переваг, особливо в контексті управління проектами та командної роботи [65]:

- гнучкість у прийнятті рішень: Scrum дозволяє консалтинговим компаніям швидко адаптуватися до змін у вимогах клієнтів та ринку, сприяючи гнучкості в процесі прийняття рішень;
- ефективне управління людськими ресурсами: Scrum сприяє оптимальному використанню інтелектуальних ресурсів компанії, включаючи вмале керування компетенціями працівників;
- вдосконалення комунікативних процесів: методологія підтримує розвиток внутрішніх комунікативних процесів, що сприяє ефективній комунікації між членами команди та з клієнтами;
- підвищення якості та швидкості реалізації проектів: Scrum дозволяє підвищити якість роботи та скоротити час на реалізацію проектів, завдяки чіткому розподілу ролей та відповідальностей;
- адаптація до змін та потреб клієнтів: Scrum забезпечує гнучкість у роботі з клієнтами, дозволяє легко адаптуватися до змінних потреб;
- поліпшення взаємодії в команді: Scrum стимулює більш тісну взаємодію між членами команди, що забезпечує більш ефективний обмін знаннями і ідеями;
- фокусування на ключових компетенціях: Scrum допомагає компаніям сконцентруватися на розвитку ключових компетенцій консультантів, що веде до покращення якості наданих послуг.

Таким чином, впровадження Scrum у консалтингових проектах може значно покращити управління телекомунікаційним підприємством, забезпечуючи більшу гнучкість, ефективність і збалансованість процесів роботи, а також підвищує загальну продуктивність і задоволеність клієнтів.

У контексті інтеграції Scrum в модель консалтингової взаємодії телекомунікаційних підприємств, важливо розглянути ключові компоненти цієї моделі, яка включає такі складові як об'єкт, суб'єкт управління, потенціал консалтингової взаємодії, ключові функції, принципи та методи управління, комунікативний процес та його компоненти, моделі консультування, та механізм консалтингової взаємодії [66]. Ці компоненти можна ефективно інтегрувати з принципами Scrum, щоб підвищити гнучкість, адаптивність та ефективність управління консалтинговими проектами.

Модель консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством (рис. 1.9), яка базується на Scrum, включає в себе декілька ключових компонентів: суб'єкти взаємодії, ролі у Scrum-команді, структуру взаємодії, комунікаційні канали та інструменти, процеси та процедури, вихідні показники та результати.

Суть ключових компонентів моделі консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством наступна:

- суб'єкти взаємодії: консалтингова компанія (Scrum-команда) та телекомунікаційне підприємство (клієнт);
- ролі у Scrum-команді: Scrum Master (координатор проєкту), Product Owner (відповідальний за визначення завдань та пріоритетів) і команда розробників (спеціалісти в різних галузях);
- структура взаємодії: регулярні зустрічі (дейлі мітинги, спринт-ревізії, спринт-планування) для планування, оцінювання прогресу та звітування;
- комунікаційні канали та інструменти: забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма учасниками проєкту;
- процеси та процедури: використання спринтів для планування та реалізації завдань, застосування адаптивного підходу до управління проєктом;
- вихідні показники та результати: оцінка ефективності виконаних робіт, якісні та кількісні метрики успіху проєкту.

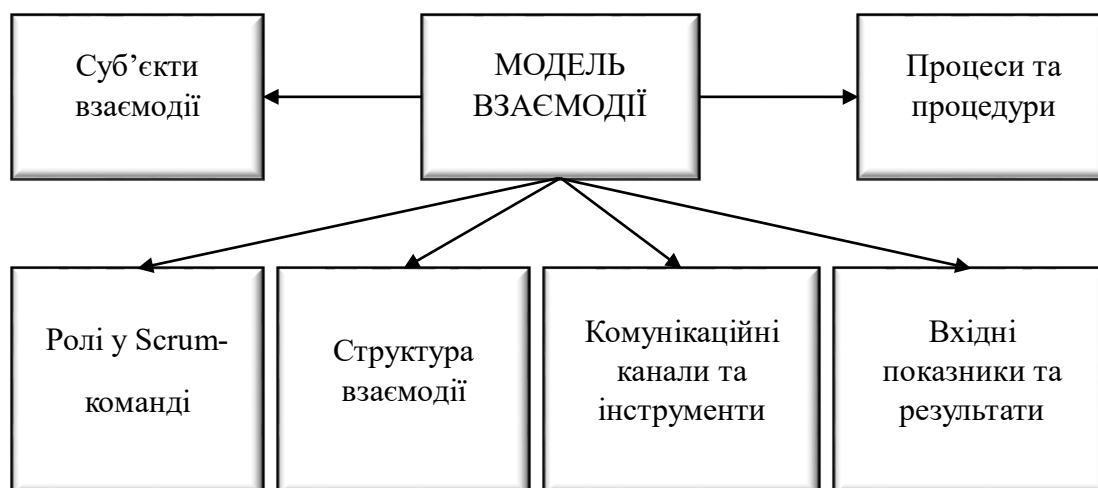


Рис. 1.9. Модель консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством та її компоненти

Модель консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством дозволяє підвищити гнучкість управління проектом, ефективніше реагувати на зміни в проекті та краще задовольняти потреби клієнта. Переваги та недоліки моделі консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством взаємодії на основі Scrum наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки взаємодії між консалтинговою компанією та телекомунікаційним підприємством на основі Scrum

Переваги	Недоліки
1. Гнучкість та адаптивність 2. Підвищення продуктивності 3. Краще розуміння потреб клієнта 4. Прозорість процесів	1. Вимога до високої самоорганізації 2. Ризик перевантаження інформацією 3. Обмеженість у великих проектах 4. Залежність від комунікативних навичок

Складено автором

Отже, було досліджено та обґрунтували важливість впровадження Scrum-орієнтованої моделі консалтингової взаємодії у підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством. Важливість такого підходу полягає у його здатності до швидкої адаптації до змін, фокусуванні на цінностях для клієнта, підвищенні прозорості процесів та ефективності командної роботи. Це дозволяє досягти високої якості управління та задоволення потреб клієнтів у швидкозмінному середовищі телекомунікацій. Таким чином, використання Scrum-орієнтованої моделі є стратегічно вигідним вибором для підвищення ефективності управлінських процесів у консалтинговому секторі.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «TEKLIC COMMUNICATION»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Організаційно-економічний аналіз підприємства є фундаментальним інструментом, що дозволяє глибоко зрозуміти та оцінити внутрішню структуру, економічну ефективність, фінансове здоров'я та зовнішні ринкові умови діяльності підприємства. Цей вид аналізу охоплює широкий спектр аспектів: від структури організації та її управлінських рішень до детального розгляду фінансових показників та юридичних характеристик. Такий підхід дозволяє не лише виявити сильні сторони підприємства, але й визначити потенційні слабкості та ризики, які можуть вплинути на його стабільність та розвиток у майбутньому.

Особливе значення організаційно-економічний аналіз має для телекомунікаційних підприємств, які оперують у висококонкурентному та швидкозмінному середовищі.

У даному пункті детально розглянуто організаційно-економічну характеристику телекомунікаційного підприємства «Teklic Communication» (скорочено КП «Teklic Communication»), зосереджено увагу на його історії, структурі, основних системах управління, економічних показниках та корпоративній культурі. Це дозволить зрозуміти, як КП «Teklic Communication» досягло свого поточного стану та які є перспективи його подальшого розвитку.

Основні відомості про КП «Teklic Communication» наведено у табл. 2.1.

## Основні відомості про КП «Teklic Communication»

Назва компанії	Teklic Communication Inc.
Юридично-правова форма	Корпорація
Адреса реєстрації материнської компанії	01004 Україна, м. Київ вул. Григорія Сковороди, 19
Адреса реєстрації в Канаді	7657 10th Street NE Calgary, AB T1E 8X3 Canada (7657 10-та Вулиця Пн.-Сх. Калгарі, Альберта T1E 8X3 Канада)
Президент компанії	Іван Небіш
Найбільші акціонери компанії	Іван Небіш, Девід Колл

КП «Teklic Communication» була заснована у 2009 році. Це приватне телекомунікаційне підприємство, що почало свою діяльність у Києві (Україна). Основною сферою діяльності підприємства є розробка бездротового комунікаційного програмного та апаратного забезпечення [67].

На початковому етапі, ключовою стратегією КП «Teklic Communication» було зосередження на розробці якісних налаштованих рішень для сфери мобільного зв'язку. Це включало розробку та вдосконалення базових станцій та пов'язаних з ними технологій. Основна команда КП «Teklic Communication» вийшла з "Nortel Network's" команди розробників базових станцій, що свідчить про сильний фаховий фундамент компанії.

З часом КП «Teklic Communication» почало розширювати свій портфель продуктів та послуг. КП «Teklic Communication» стало провідним постачальником LoRaWAN IoT шлюзів, кінцевих рішень, датчиків, та

програмного забезпечення. КП «Teklic Communication» пропонує повний спектр послуг з індивідуального проектування продуктів і підтримується зростаючим портфоліо пристроїв, додатків та шлюзів.

КП «Teklic Communication» займається розробкою та впровадженням інновацій у галузі IoT. Підприємство стало одним з перших провайдерів шлюзових рішень, що кваліфікувалися під програму AWS IoT Core для LoRaWAN. Це повністю керована функція допомагає корпоративним клієнтам підключати пристрої без необхідності розробки та підтримки LoRaWAN мережевого сервера.

Команда КП «Teklic Communication» складається з висококваліфікованих фахівців у багатьох технічних дисциплінах. Більшість членів команди мають ступені магістра, з передовими знаннями в цифровій обробці сигналів, радіо та системному проектуванні. Вони віддані інженерній перевазі та якості та присвячені розробці інноваційних IoT-рішень, що відповідають сучасним вимогам бізнесу.

КП «Teklic Communication» працює у таких секторах, як охорона здоров'я, слідкування, сільське господарство, управління будівлями та інших. Це свідчить про широкий спектр застосування її продуктів та послуг.

Ще на ранньому етапі свого розвитку, в 2010 році, КП «Teklic Communication» розпочала розробку високоякісних віддалених радіоголовок (Remote Radio Heads – RRH) для мобільних операторів, засвідчуючи своє прагнення до інновацій та якості.

Важливим стратегічним кроком для КП «Teklic Communication» стало впровадження свого першого преміального LoRaWAN шлюзу у 2016 році, що підкреслювало її лідерство та вплив у галузі IoT. У тому ж році КП «Teklic Communication» стало спонсором LoRa Alliance, підтверджуючи свою відданість розвитку та популяризації технології LoRaWAN.



2018 рік приніс подальше розширення портфоліо КП «Teklic Communication», коли було представлено свій перший внутрішній LoRaWAN шлюз та розроблено перший датчик стану кімнати, що свідчить про їхній постійний рух до інновацій та розширення продуктової лінійки.

В 2019 році КП «Teklic Communication» зробило ще один важливий крок, відкривши свій північноамериканський офіс в Калгарі, Альберта, Канада, що свідчить про її глобальні амбіції та стремління до міжнародного розширення.

Місією КП «Teklic Communication» є оптимізація бізнес-операцій за допомогою інновацій, високих технологій та IoT. Для компанії IoT є не просто інноваційною технологією, а філософією майбутнього, яка спрощує та оптимізує процеси у різних галузях.

В цілому, інноваційна стратегія КП «Teklic Communication» є ключовою складовою їхнього бізнесу, що допомагає виходити на нові ринки та задовольняти потреби широкого спектру клієнтів з усього світу та України окремо.

Останні технологічні розробки та дослідження КП «Teklic Communication» включають різноманітні ініціативи та проекти, що свідчать про їхній інноваційний дух. Серед них:

1. розробка надійних IoT-рішень для інтелектуальних будівель у співпраці з ProSentry. Цей проект показує, як компанія використовує Інтернет речей для підвищення ефективності та функціональності будівель;
2. участь у вебінарі Semtech на тему «Розробка рішень для низькоенергетичного моніторингу активів, створених на базі AWS»;
3. розробка рішень для розумних міст у співпраці з TADOOM в Омані, що відображає зусилля телекомунікаційного підприємства з розширення своєї присутності в глобальних міських проектах;
4. співпраця з TWTG для подолання розриву між IT та операційними технологіями у рамках конференції ENTELEC;

5. презентація нових продуктів на MWC Barcelona 2023, що демонструє інноваційні розробки підприємства;
6. виграш нагороди LoRa Alliance Innovation Award 2022, що підкреслює визнання підприємства за інновації в сфері Інтернету речей;
7. створення стратегічного партнерства з Disrupt-X для пропозиції комплексних IoT-рішень;
8. організація TEK-Summit в Амстердамі, що відображає залученість підприємства у професійних заходах галузі;
9. Презентація понад 20 унікальних IoT-пристроїв та сенсорів на MWC Las Vegas 2022, показуючи різноманітність та широту продуктового портфеля підприємства.

Велику роль у становленні та розвитку КП «Teklic Communication» відіграли її засновники та ключові керівники. Співзасновник та СТО Девід Колл зі своїми фундаментальними знаннями в технічному аспекті телекомунікацій та мереж, а також в галузі LoRaWAN, забезпечив високий рівень технічної експертизи та інновацій у розробці продуктів компанії. Його внесок був ключовим у формуванні технічної стратегії та впровадженні передових технологій, які стали основою успіху КП «Teklic Communication».

Іван Небіш, котрий є вихідцем з України, як президент та співзасновник підприємства, відіграв вирішальну роль у визначенні стратегічного напрямку та загальної місії КП «Teklic Communication». Його глибоке розуміння ринку IoT та бездротового зв'язку сприяло становленню компанії як інноваційного лідера.

Тревор Сапач, віце-президент з операцій, і Крістіан Ульрікс, віце-президент з розвитку бізнесу та продажів у регіоні ЄМЕА, також внесли важливий вклад у розвиток КП «Teklic Communication». Зусилля Тревора Сапача забезпечили ефективне управління операціями, а Крістіан Ульрікс сприяв міжнародному розширенню та зміцненню ринкових позицій "Teklic".

Сабріна Сілва, яка відповідає за бухгалтерський контроль, гарантувала фінансову стабільність та прозорість в усіх аспектах фінансової діяльності КП «Teklic Communication», що є критично важливим для її успішного розвитку.

Ці ключові особистості разом створили сильну команду лідерів, що забезпечила КП «Teklic Communication» потужну стратегічну основу для інновацій, зростання та успішного розвитку на міжнародному рівні.

Скібцька Л.І. та Скібцький О.М. визначають організаційну структуру як форму системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів [68]. Організаційна структура підприємства, за визначенням Дідковської Л.Г., є елементом механізму господарювання, який відображає виробничо-економічні процеси та відповідає виду розвитку підприємства [69, С. 137]. Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. вважають, що організаційна структура – це упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією [70, С. 331].

Узагальнюючи ці визначення, можна сказати, що організаційна структура підприємства є системою, яка визначає взаємозв'язки між різними підрозділами та позиціями в компанії, встановлює ієрархію та потоки управління, відображаючи спосіб, яким організація досягає своїх цілей і адаптується до зовнішніх та внутрішніх вимог.

Організаційна структура КП «Teklic Communication» (рис. 2.1) відображає її динамічний та інноваційний підхід до управління.

У структурі підприємства поєднуються ієрархічні та проєктні елементи, які забезпечують гнучкість та ефективність у реалізації стратегій та проєктів. Президент компанії Іван Небіш та СТО Девід Колл мають ключове значення у формуванні стратегічного напрямку та інноваційних продуктів. Віце-президенти Тревор Сапач і Крістіан Ульрікс відіграють важливу роль у управлінні операціями та розвитку бізнесу, в той час як Сабріна Сілва відповідає за бухгалтерію, забезпечуючи фінансову стабільність. Команди проєктних менеджерів та

технічних фахівців забезпечують реалізацію конкретних проектів та технічних рішень, сприяючи досягненню цілей підприємства.

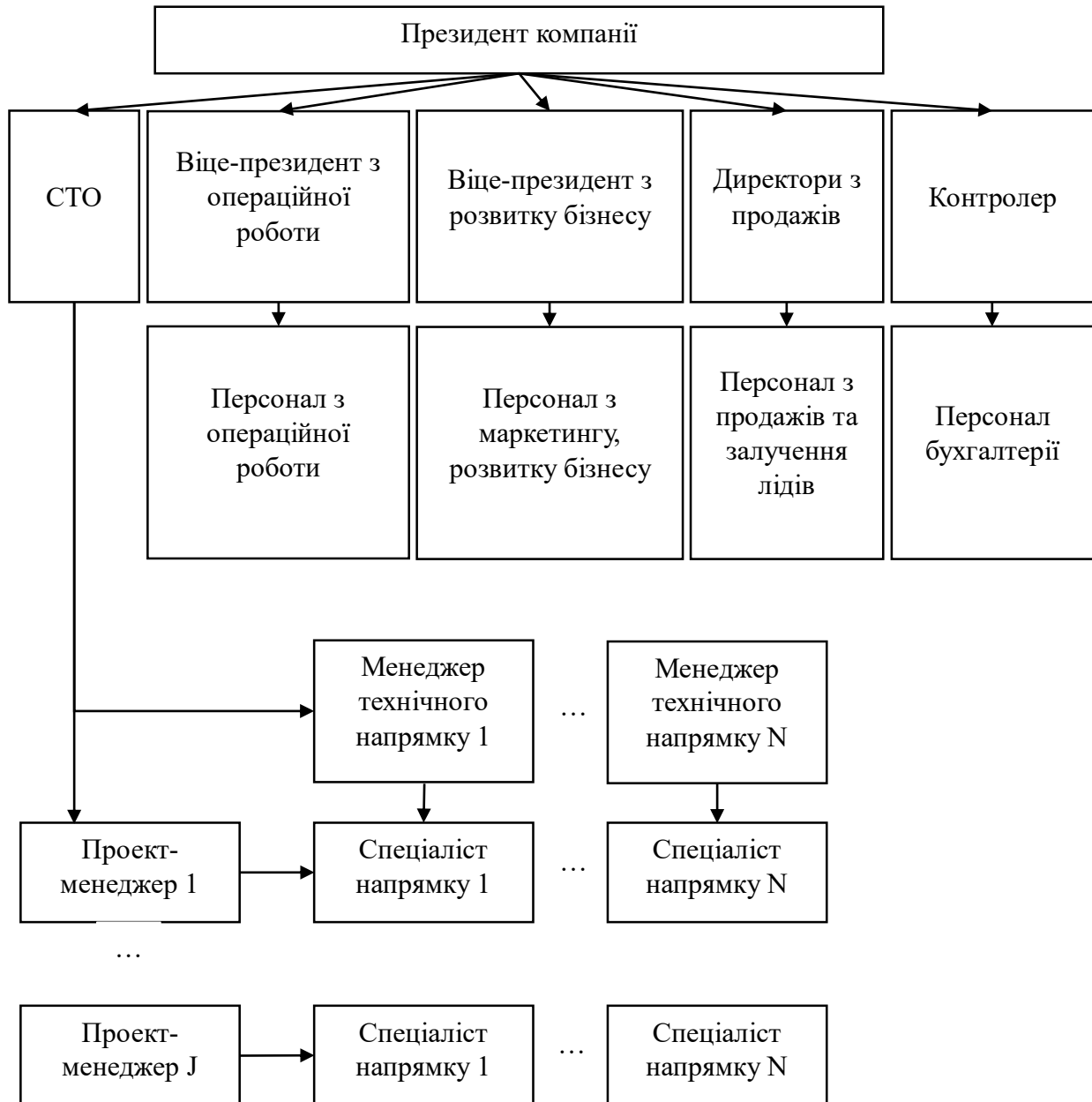


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії КП «Teklic Communication»

Оцінка ефективності структури управління КП «Teklic Communication» відображає його здатність адаптуватися до динамічного технологічного середовища та потреб ринку. Комбінація ієрархічної та проектної структур дозволяє підприємству швидко реагувати на нові виклики, сприяючи інноваціям

та ефективності в роботі. Централізоване керівництво на рівні вищого менеджменту гарантує послідовне виконання стратегічного планування, в той час як децентралізоване управління на рівні проектів забезпечує гнучкість та оперативність у вирішенні завдань. Така структура сприяє кращій координації між відділами та покращує загальну продуктивність та задоволеність співробітників КП «Teklic Communication».

Корпоративна культура КП «Teklic Communication» відіграє ключову роль в управлінні та взаємодії зі співробітниками. Підприємство акцентує увагу на стимулюванні інновацій, розвитку персоналу та забезпеченні гармонії між робочим та особистим життям. Такі елементи, як активне заохочення самостійності, креативності та професійного розвитку, формують ефективну та мотиваційну робочу атмосферу. Це створює оптимальне середовище для інновацій та ефективності, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволення співробітників. Здорова корпоративна культура в КП «Teklic Communication» є важливою складовою його успіху та розвитку.

Керівництво КП «Teklic Communication» вважає корпоративну відповідальність та соціальні програми ключовою частиною своєї місії. Підприємство активно залучається у різноманітні соціальні та благодійні ініціативи, демонструючи свою відданість зміцненню громад та підтримці сталого розвитку.

КП «Teklic Communication» активно займається екологічними ініціативами та впровадженням сталих практик, що відображає їх зобов'язання передбачати екологічний вплив своєї діяльності. Як лідер у розробці рішень для Інтернету речей, підприємство розуміє свою роль у створенні більш сталого майбутнього.

Однією з ключових областей є енергоефективність продуктів. КП «Teklic Communication» розробляє пристрої та рішення, що вимагають мінімального споживання енергії, тим самим зменшуючи вуглецевий слід. Це не тільки вигідно для навколишнього середовища, але й економічно вигідно для користувачів.

КП «Teklic Communication» також активно впроваджує практики переробки та вторинного використання матеріалів у своїх виробничих процесах. Це включає використання перероблених матеріалів у своїх продуктах та упаковці, а також зменшення відходів на етапах виробництва.

Управлінські практики КП «Teklic Communication» базуються на гнучкості, інноваціях та стратегічному плануванні та спрямовані на створення інноваційного та ефективного робочого середовища. Заохочення креативності, незалежності у прийнятті рішень та відповідальності за проекти веде до підвищення загальної продуктивності та задоволеності співробітників. Ефективна комунікація та відкритість до зворотного зв'язку допомагають у вирішенні проблем та сприяють адаптації до змін на ринку.

Фінансова історія КП "Teklic Communication" розпочалася з моменту її заснування у 2009 році. Відтоді, компанія демонструвала стійке фінансове зростання, що відображалось у поступовому збільшенні її доходів та прибутків.

З роками підприємство розширило своє портфоліо продуктів і послуг, що сприяло збільшенню доходів. Впровадження інноваційних технологій та експансія на нові ринки також зіграли ключову роль у фінансовому розвитку КП "Teklic Communication". Значне зростання фінансових показників, таких як дохід та чистий прибуток, спостерігалось з кожним роком, демонструючи ефективність управлінських рішень та бізнес-стратегій компанії.

Останні роки для ТП «Teklic Communication» були важливими з точки зору фінансових подій та змін. Серед ключових моментів можна виділити:

- розширення портфеля продуктів та послуг: компанія активно працювала над розширенням свого асортименту, включаючи інноваційні IoT-рішення, що стало однією з причин зростання доходів;
- вхід на нові ринки: ТП «Teklic Communication» активно розширювала свою присутність на міжнародних ринках, в тому числі шляхом залучення

представників компанії у різних країнах. Це сприяло збільшенню клієнтської бази та доходів компанії.

– інвестиції в технологічні інновації: значні інвестиції в дослідження та розробку нових технологій дозволили компанії зміцнити свої конкурентні позиції та збільшити прибутковість.

Основні показники фінансово-господарської діяльності КП «Teklic Communication» за 2019-2020 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності КП «Teklic Communication» за 2019 – 2020 рр.

№ п/п	Показники	Од. виміру	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	812 100	1490400	+669300
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	633700	856900	+223200
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	160862	212222	+51360
4	Середньорічна чисельність персоналу	прац.	214	225	+11
5	Фонд оплати праці	тис. грн.	104836	153741	+48905
6	Середньорічна заробітна плата на 1 працівника	тис. грн.	490	683	+193
7	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	11056	22879	+11823
8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	45736	212767	+167032

Проаналізувавши дані таблиця 2.2, можна зробити висновок, що підприємство КП «Teklic Communication» має позитивні тенденції до розвитку та нарощує свої обсяги реалізації щорічно. Так чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 669300 тис. грн. у 2020 р. порівняно з попереднім роком (рис. 2.2).

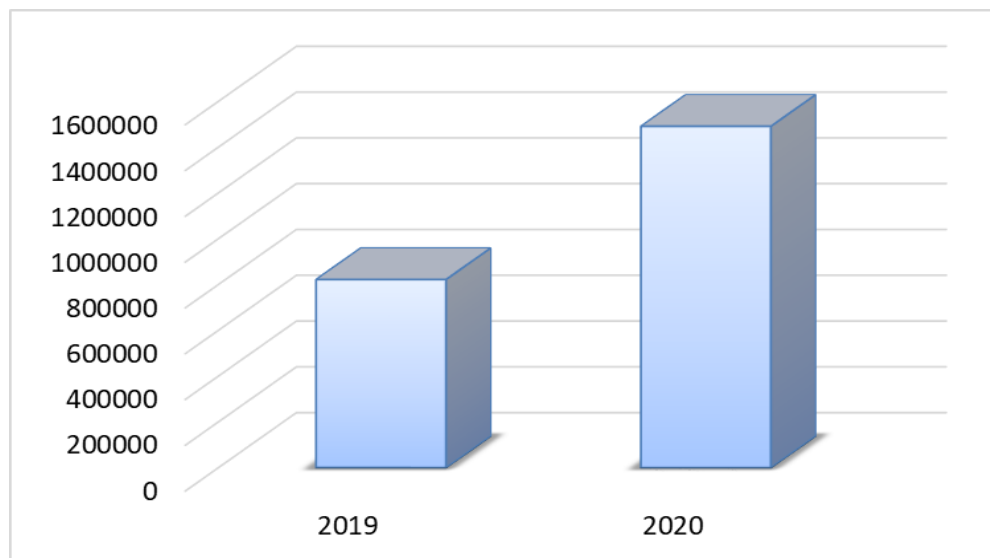


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції КП «Teklic Communication», тис. грн.

За 2020 рік середньорічна чисельність персоналу КП «Teklic Communication» збільшилась на 11 робітників і на кінець 2020 р. склала 225 працівників. Протягом аналізованого періоду 2019-2020 рр. значно виріс фонд оплати праці (на 48905 тис. грн) та збільшилась середньорічна заробітна плата на одного працівника (на 193 тис. грн.). Ці показники свідчать про добру кадрову програму підприємства, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможної оплати праці.



За результатами діяльності КП «Teklic Communication» вважається прибутковим. Чистий прибуток зріс на 167032 тис. грн. і на кінець 2020 року склав 212 767 тис. грн.(рис. 2.3).

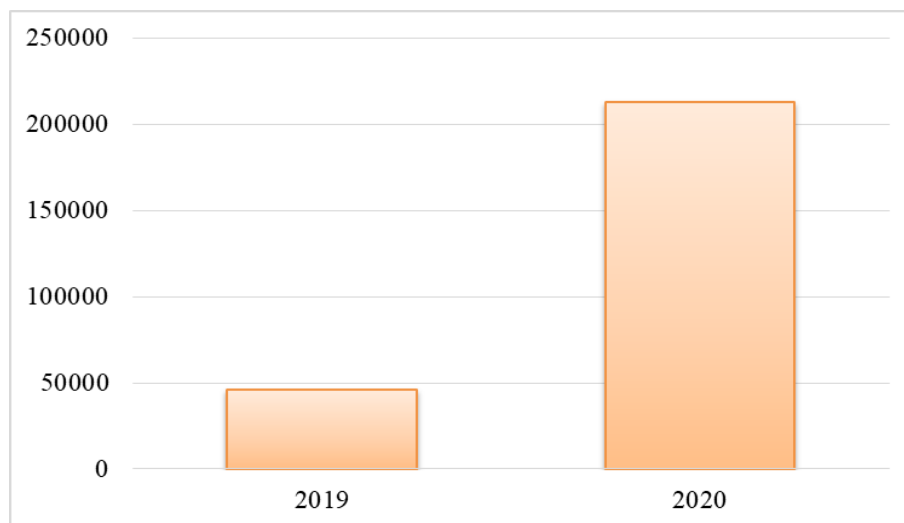


Рис. 2.3. Динаміка прибутку телекомунікаційного підприємства «Teklic Communication» за період 2019-2020 рр., тис. грн.

Узагальнюючи аналіз організаційно-економічної характеристики КП «Teklic Communication», можна констатувати, що підприємство має міцне стратегічне підґрунтя у вигляді зростаючих ресурсів та джерел з сильною організаційною структурою, керованою досвідченими лідерами та ефективними управлінськими практиками. Оскільки діяльність КП «Teklic Communication» є прибутковою керівництву доцільно продовжувати інвестувати у технологічні інновації та залучення талантів, зберігаючи при цьому своє стратегічне бачення та корпоративну культуру, що буде сприяти зростанню конкурентних позицій підприємства.

## **2.2. Аналіз фінансового стану телекомунікаційного підприємства «Teklic Communication» у процесі консалтингової взаємодії**

Ключовим аспектом ефективного керування підприємством є аналіз її фінансового стану, який допомагає оцінити рух грошових коштів, платоспроможність, ліквідність та фінансову стабільність компанії, а також ефективність їх використання. Зважаючи на швидку зміну ринкових умов, високу конкуренцію та стрімкий розвиток інновацій, регулярний детальний моніторинг фінансових показників є необхідною умовою для успішної діяльності та сталого розвитку компаній [71].

Фінансовий аналіз визначається як система взаємопов'язаних методів обробки фінансової інформації підприємства, спрямована на визначення фінансових ресурсів та джерел їх формування з метою прийняття оптимального управлінського рішення. Цей процес включає формування, систематизацію та обробку фінансової інформації для обґрунтування управлінських рішень [72]. Як підкреслює І.Чубар, головна мета оцінки фінансового стану полягає у підвищенні ефективності функціонування компанії, у пошуку можливостей для цього підвищення, а також у здобутті ключових параметрів, що відображають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства, його прибутковості, збитків, змін у структурі активів і пасивів, а також у розрахунках з дебіторами та кредиторами [73].

Для визначення оптимальних шляхів покращення загальної ефективності підприємства КП «Teklic Communication» запрошено міжнародну консалтингову компанію «ImpExTrans» провести фінансовий аналіз.

Для вирішення цієї задачі було проведено оцінку основних розділів активу та пасиву підприємства КП «Teklic Communication» (табл. 2.3), його ліквідності та рентабельності.

Таблиця 2.3

Показники основних розділів активу та пасиву КП «Teklic Communication» за період 2019-2020 рр.

№ п/п	Показники	Од. виміру	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення, +/-
9	Необоротні активи	тис. грн.	15488	24863	+9375
10	Оборотні активи	тис. грн.	405141	593255	+188114
11	Власний капітал	тис. грн.	138130	380573	+105959
12	Залучений короткостроковий капітал	тис. грн.	277972	236778	-41194

Дослідження активів КП «Teklic Communication» доводять, що більшу частку в активах складають оборотні активи, частка яких у 2019-2020 р. дорівнювала 95%. Що стосується необоротних активів підприємства КП «Teklic Communication», то вони збільшились протягом аналізованого періоду на 9375 тис. грн. та на кінець 2020 р. дорівнювали 24863 тис. грн. Оборотні активи підприємства теж мали тенденцію до зростання, та на кінець 2020 р. становили 593255 тис. грн. Вважаємо, що зростання суми основних засобів та оборотних ресурсів в структурі активів КП «Teklic Communication» є позитивною тенденцією, яка може призвести до підвищення виробничих потужностей та обсягів наданих телекомунікаційних послуг.

Динаміка частки оборотних та необоротних активів КП «Teklic Communication» за період 2019-2020 рр. наведена на рис. 2.4.

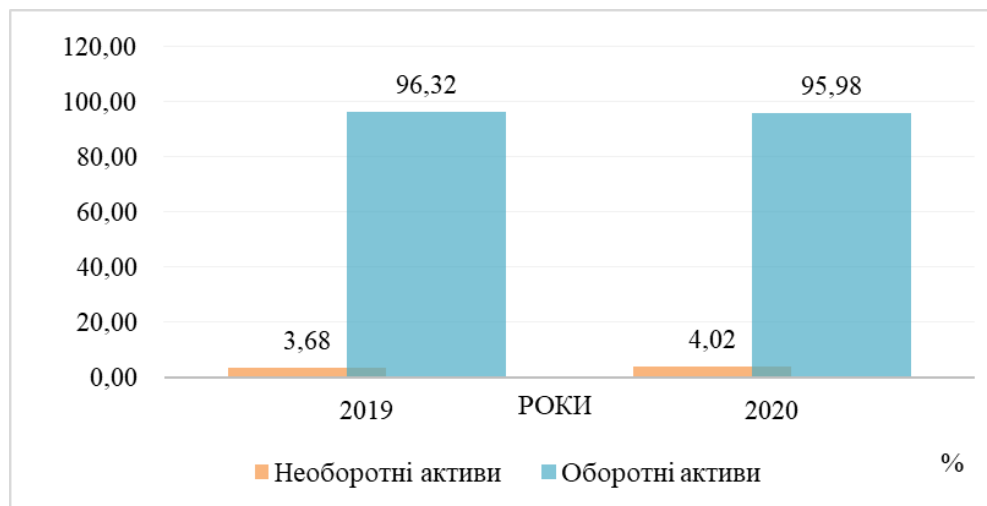


Рис. 2.4. Динаміка частки оборотних та необоротних активів КП «Teklic Communication» за період 2019-2020 рр., %

Аналіз даних КП «Teklic Communication» за 2019-2020рр. свідчить про зростання всіх джерел фінансування бізнесу підприємства, як власних, так і позикових коштів. Необхідно зауважити, що в структурі капіталу КП «Teklic Communication» присутні незначна частка довгострокових зобов'язань у вигляді довгострокових кредитів банків.

Динаміка частки власного капіталу та зобов'язань КП «Teklic Communication» за період 2019-2020 рр. наведена на рис 2.5.

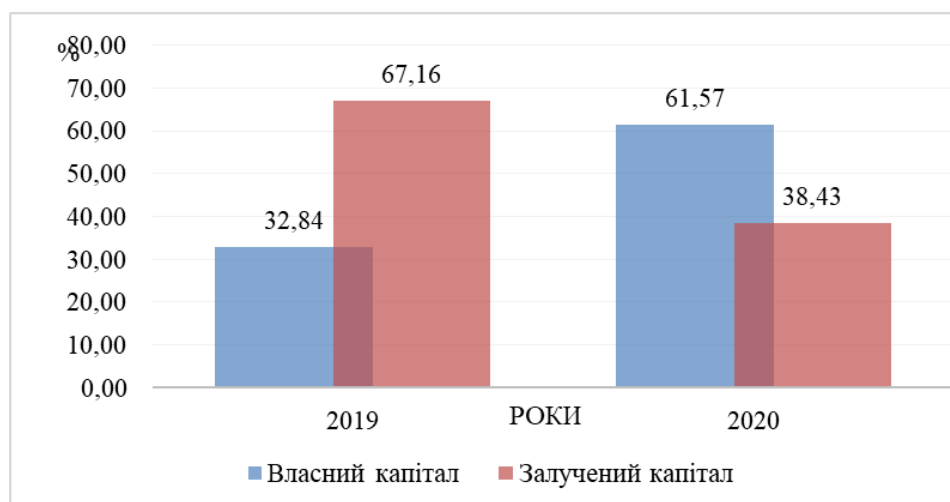


Рис. 2.5. Динаміка частки власного капіталу та зобов'язань КП «Teklic Communication» за період 2019-2020 рр., %

Наступним кроком фінансового аналізу КП «Teklic Communication» за 2019-2020 рр, є аналіз показників ліквідності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТП «Teklic Communication» за 2019-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	Зміна (+,-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,05	0,38	+0,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,97	1,76	+0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	2	1,46	2,51	+1,05

За результатами розрахунків встановлено значне зростання всіх показників ліквідності КП «Teklic Communication» протягом періоду 2019-2020 рр., що вказує на покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову стабільність. Це свідчить про ефективне управління поточними активами і пасивами та здатність підприємства адаптуватися до змін у нестабільному зовнішньому середовищі (рис. 2.6).

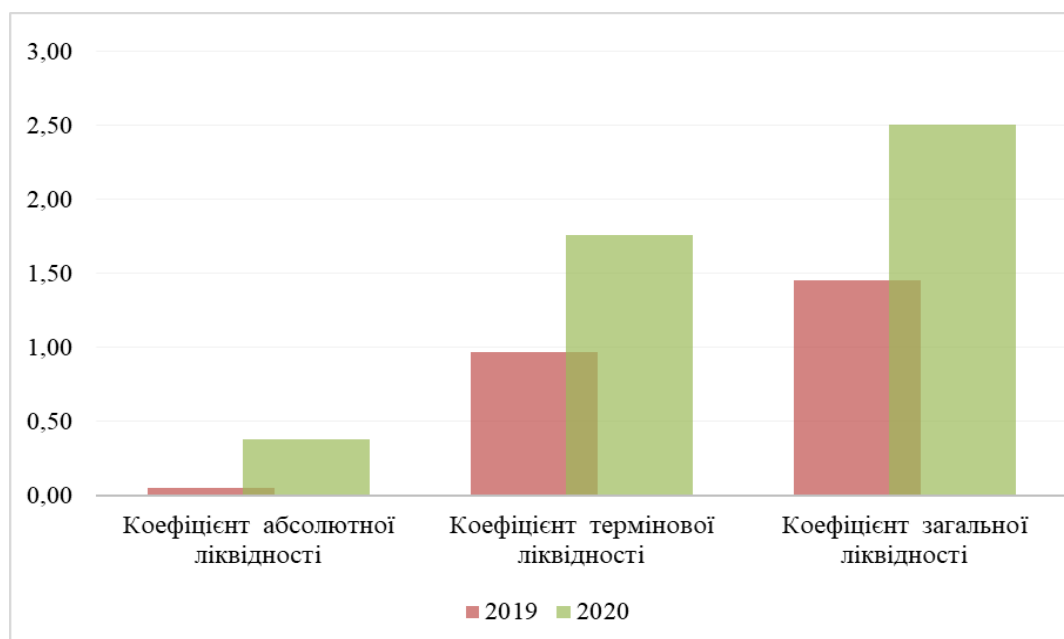


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності КП «Teklic Communication» протягом періоду 2019-2020 рр.

З'ясовано, що значення коефіцієнтів загальної та швидкої ліквідності КП «Teklic Communication», у 2020 р. порівняно з попереднім роком збільшилися на 1,05 та 0,8 відповідно, що є позитивною тенденцією. Така динаміка показників була викликана стрімким зростанням суми оборотних активів підприємства. Протягом всього досліджуваного періоду значення цих коефіцієнтів залишилися в межах норми, що свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Що ж стосується коефіцієнта абсолютної ліквідності КП «Teklic Communication» в 2019-2020 рр. відбувається зростання цього показника на 0,32 за рахунок збільшення грошових коштів на рахунках підприємства. Зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності є позитивною тенденцією для КП «Teklic Communication», адже вказує на спроможність підприємства негайно погашати свої поточні зобов'язання.

Прибуток є одним із узагальнюючих показників, що характеризує кінцевий результат діяльності підприємства. Від прибутку, отриманого підприємством, залежить формування оборотних коштів, виконання зобов'язань перед бюджетом та контрагентами фінансового ринку, платоспроможність підприємства, розмір коштів на оплату праці працівників.

Оцінку прибутковості КП «Teklic Communication» проведемо за показниками рентабельності. Аналіз рентабельності підприємства дозволить визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Коефіцієнти рентабельності – це система показників, які характеризують здатність підприємства створювати необхідний прибуток в процесі своєї господарської діяльності. Коефіцієнти (показники) рентабельності визначають загальну ефективність використовуваних активів і вкладеного капіталу. Вони можуть бути розраховані як коефіцієнти і тоді представлені у вигляді

десятинного дробу або у вигляді показників рентабельності і тоді представлені у вигляді процентів [74; 75; 76].

Наступним кроком фінансового аналізу КП «Teklic Communication» за 2019-2020 рр., є аналіз рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності КП «Teklic Communication» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	821100	1490400	+669 300
Чистий прибуток, тис. грн.	45736	212767	+167032
Рентабельність продажів, %	24,41	33,59	+9,18
Власний капітал, тис. грн	138129,75	380573,41	+242443,66
Активи, тис. грн	420628,75	618118,41	+197489,66
Рентабельність активів, %	10,9	34,4	+23,55
Рентабельність капіталу, %	33,1	55,91	+22,80

Як показує аналіз рентабельності КП «Teklic Communication», у період 2019-2020 рр. всі показники рентабельності підприємства мають позитивну динаміку, що свідчить про підвищення рівня віддачі і ступеня використання активів. Але показник рентабельності власного капіталу у 2020 році мав найвище значення, він виріс з 33,1% у 2019 р. до 55,91% у 2020 р. Цей показник показує, що кожна залучена гривня власних коштів дозволяє КП «Teklic Communication» отримувати 32,64 копійки чистого прибутку.

Динаміка показників рентабельності КП «Teklic Communication» за 2019-2020 рр. представлено на рис. 2.7.

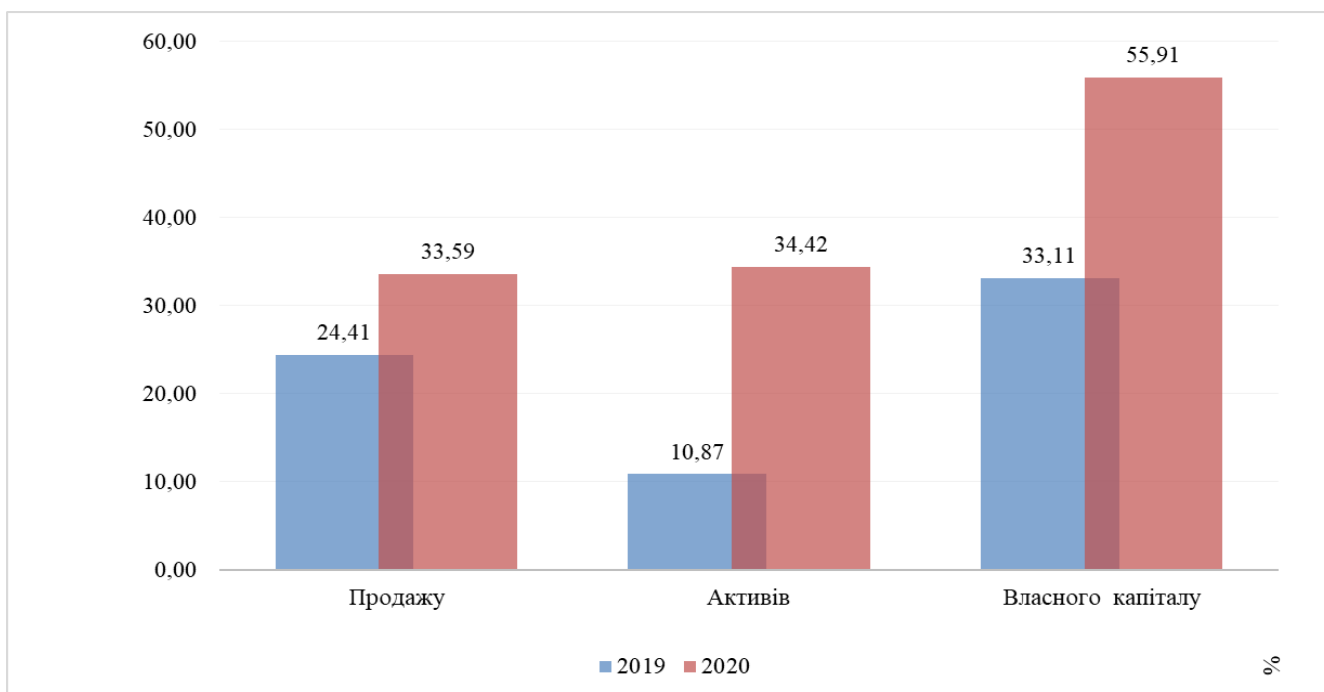


Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності КП «Teklic Communication» за період 2019-2020 рр., %

За розрахунками встановлено, що рентабельність продажу КП «Teklic Communication» в 2020 р. зросла на 9,18% відносно 2019 р., а рентабельність активів підприємства збільшилась з 10,9% в 2019 р. до 34,4% у 2020 р. Тобто підприємство у 2020 р. отримувало 34,4 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку.

Таким чином, аналіз фінансового стану КП «Teklic Communication», який проводила міжнародна консалтингова компанія «ImpExTrans» дозволив більш об'єктивно та комплексно оцінити ефективність діяльності досліджуваного підприємства за показниками, ліквідності й платоспроможності та рентабельності. Так значне зростання показників ліквідності й платоспроможності вказують на здатність КП «Teklic Communication» оперативно реагувати на покриття своїх поточних зобов'язань, а зростання показників рентабельності продажів, активів та капіталу підприємства доводять



про достатній рівень його прибутковості. Такий фінансовий стан дозволить керівництву КП «Teklic Communication» проводити інвестиційну політику, що буде сприяти розширенню портфеля послуг підприємства та їх якості з метою посилення конкурентних позицій та подальшого розвитку в галузі телекомунікацій.

### **2.3. Оцінка ефективності якості управління телекомунікаційного підприємства «Teklic Communication» у процесі консалтингової взаємодії**

Управління компанією – це складний процес, що включає в себе не лише виконання повсякденних операційних завдань, але й стратегічне планування, використання інноваційних підходів та адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Особливо це важливо для компаній у сфері телекомунікацій, де ринкові умови швидко змінюються. В контексті телекомунікаційного підприємства КП «Teklic Communication», якість управління відіграє ключову роль у підтримці його конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. Оцінка цієї якості в рамках консалтингової взаємодії є важливим інструментом для виявлення потенційних областей вдосконалення та розвитку.

Міжнародна консалтингова компанія «ImpExTrans» прийняла участь у проведенні оцінки ефективності управління КП «Teklic Communication». Запропоновано якість управління виміряти за допомогою ряду показників, які включають рівень задоволеності клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, інноваційність продуктів та послуг, а також залученість та задоволеність співробітників. Оцінка цих показників дозволить отримати об'єктивну картину про ефективність управлінських практик КП «Teklic Communication» та визначити можливі шляхи їх поліпшення.

Задоволеність клієнтів доцільно оцінювати за допомогою методів опитування та анкетування [77].

Рівень інноваційності оцінюється показниками, які допомагають вимірювати кількість нових продуктів або послуг, введених на ринок, а також витрат на дослідження та розробку як відсоток від загального доходу.

Ефективність внутрішніх процесів оцінюється за допомогою аналізу продуктивності, вимірювання часу виконання проєктів, а також оцінки вартості та якості процесів. Важливі метрики включають час обробки замовлень та час доставки продуктів.

Утримання співробітників включає показники, такі як показник збереження співробітників, середній стаж роботи в компанії, а також рівень задоволеності співробітників. Це допомагає зрозуміти, наскільки компанія ефективно утримує таланти.

В цілому вимоги системою управління якістю на КП «Teklic Communication» регламентуються міжнародним стандартом ISO 9001:2000 (в Україні – ДСТУ ISO 9001-2001). Стандарт ISO 9001:2000, який є частиною серії стандартів ISO 9000, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Цей стандарт встановлює вимоги, які допомагають організаціям підвищити задоволеність клієнтів, впроваджуючи процеси для постійного поліпшення якості продукції чи послуг. Він акцентує увагу на важливості орієнтованості на клієнта, забезпечуючи, щоб потреби клієнтів були задоволені. Лідерство в організації відіграє ключову роль, створюючи умови для успішного впровадження системи управління якістю.

Консультантами встановлено, що залучення персоналу КП «Teklic Communication» є важливим, оскільки ефективність системи залежить від активності всіх співробітників. Використання процесного підходу допомагає управляти ресурсами та діяльністю як процесами, а системний підхід до управління дозволяє розуміти, як взаємопов'язані процеси сприяють досягненню

цілей організації. Постійне поліпшення є фундаментальною частиною ISO 9001:2000, як і фактичний підхід до прийняття рішень, заснований на аналізі даних та інформації.

Важливим аспектом також є взаємовигідні відносини з постачальниками, які збільшують здатність обох сторін створювати цінність [78].

З часом ISO 9001:2000 був замінений більш новими версіями, включаючи ISO 9001:2008 та ISO 9001:2015, які розширюють і поліпшують ці концепції в контексті систем управління якістю.

У процесі консалтингової взаємодії консультантами «ImpExTrans» встановлено, що своєю системою управління якістю на підприємстві КП «Teklic Communication» є методологія Scrum та програмне забезпечення, яке дозволяє використовувати дану методологію. КП «Teklic Communication» використовує Azure DevOps Server для підтримки методології Scrum. Azure DevOps Server, раніше відомий як Team Foundation Server, що є комплексним рішенням для управління життєвим циклом розробки програмного забезпечення. Цей інструмент від Microsoft ідеально підходить для підтримки методології Scrum завдяки своїм різноманітним функціям та інтеграційним можливостям.

У контексті Scrum, Azure DevOps Server дозволяє створювати і керувати беклогами продуктів та спринтів, сприяючи ефективному пріоритезації завдань і плануванні спринтів. Це включає можливість додавати робочі елементи, такі як "User Stories", завдання, помилки, і організувати їх через простий у використанні інтерфейс. Приклад дошки невиконаної роботи в Azure DevOps показаний на рис. 2.8.

Для щоденних зустрічей та відстеження прогресу спринту Azure DevOps Server консультанти пропонують використовувати дошки завдань, які візуально відображають стан виконання робочих елементів. Це дозволяє команді легко оновлювати статус завдань і сприяє збереженню прозорості в робочих процесах.

Azure DevOps Server також оснащений інструментами для моніторингу прогресу спринту та проекту в цілому, включаючи різноманітні звіти та діаграми, такі як бурндаун-діаграми. Ці звіти допомагають ідентифікувати затримки та проблемні області в проектах.

The screenshot displays the Azure DevOps interface for the 'Fabrikam Fiber' team. The left sidebar contains navigation options: Overview, Boards, Work Items, Boards, Backlogs, Sprints (highlighted with a red box), Queries, and Plans. The main area shows the 'Backlog' view for the 'Fabrikam Fiber Team' with a sprint running from June 11 to June 29 (7 work days remaining). A table of work items is visible:

Order	Assigned To	Remaining Work	Title
1	Jamal Hartnett	...	Hello World Web Site
2	Raisa Pokrovskaya	6	Cancel order form
3	Jamal Hartnett	5	GSP locator interface
4	Jamal Hartnett	3	Request support
5	Jamal Hartnett		Check service status
6	Raisa Pokrovskaya	8	Cancel order form
7	Raisa Pokrovskaya	14	Phone sign in

Рис. 2.8. Дошка невиконаної роботи в Azure DevOps

Ретроспективи є важливою частиною Scrum, і Azure DevOps Server надає можливості для документування висновків та планів КП «Teklic Communication» на покращення, зроблених під час цих зустрічей. Це допомагає командам систематично покращувати свої процеси.

Крім управління проектами, Azure DevOps Server інтегрує процеси збірки та розгортання програмного забезпечення КП «Teklic Communication», що є ключовим для підтримки Continuous Integration / Continuous Deployment (CI/CD). Ця інтеграція дозволяє автоматизувати доставку продукту (послуги), підвищуючи ефективність робочих процесів.

В цілому, Azure DevOps Server виявляється потужним інструментом для КП «Teklic Communication», що допомагає Scrum-командам управляти своїми проектами ефективно. Його комплексний підхід, гнучкість, інтеграція з іншими інструментами Microsoft, а також сильні можливості забезпечення безпеки та контролю версій роблять його ідеальним вибором для команд, які прагнуть до високої продуктивності та якості в Scrum-середовищі.

Впровадження методології Scrum на початку 2020 році на підприємстві КП «Teklic Communication» мало значний вплив на якість управління, що підтверджується покращенням узагальненого показника якості управління підприємством. Перш за все, ця методологія підвищила:

- адаптивність до вимог клієнтів, що сприяло швидшому впровадженню змін і вдосконалень у продуктах, що збільшило задоволеність клієнтів. Це можна відстежити через позитивні зміни в оцінках задоволеності клієнтів;

- вплив на ефективність внутрішніх процесів, зокрема, на прозорість і ефективність робочих процесів, що призвело до скорочення циклів розробки і зменшення втрат ресурсів. Інноваційність також зросла, оскільки нові ідеї швидше тестувалися і впроваджувалися, що позначилося на збільшенні кількості інновацій і покращень;

- умови праці для співробітників, підвищуючи їх задоволеність і зменшуючи текучість кадрів. Співробітники отримали більше можливостей для творчого внеску і автономії в роботі. Фінансово, це відобразилося на зниженні витрат на розробку через оптимізацію процесів і зменшення помилок.

Разом з тим методологія Scrum має ряд недоліків, які, як зазначили консультанти міжнародної консалтингової компанії «ImpExTrans», негативно впливають на ефективність якості управління компанією КП «Teklic Communication». Зазначені недоліки приведено в табл. 2.5.

## Недоліки методології Scrum під час проведення консалтингової взаємодії [79]

№ пп	Недолік
1	Зосередження на короткострокових цілях
2	Можлива відсутність чіткої кінцевої дати проекту
3	Потреба в високому рівні залученості всіх учасників
4	Високі вимоги до самоорганізації команди
5	Можливість перевантаження роботою
6	Ризик недостатньої документації
7	Складність масштабування для великих проектів
8	Не завжди підходить для складних проектів з довгим терміном розробки
9	Потреба у досвідченому Scrum-майстрі

У ході консалтингової взаємодії консультанти консалтингової компанії «ImpExTrans» відзначили, що програмне забезпечення Azure DevOps Server не підходить для КП «Teklic Communication», тому що його діяльність орієнтована на:

- розробників програмного забезпечення, але в компанії КП «Teklic Communication» необхідно управляти проектами не тільки в сфері програмного забезпечення, а і в інших сферах, як, наприклад, розробка апаратного забезпечення, маркетингові проекти, тощо;

- розробку програмного забезпечення для повноцінної інтеграції з Azure DevOps має здійснюватися в Microsoft Visual Studio, але такий продукт є неприйнятним для більшості розробників програмного забезпечення КП «Teklic Communication»;

- установку на локальному сервері компанії, що вимагає спеціального доступу з віддалених офісів та робочих місць персоналу.

Таким чином, розглянуто конкретні аспекти якості управління КП «Teklic Communication», що були оцінені під час консалтингової взаємодії консультантами «ImpExTrans». Надано аналіз ключових ознак, що відображають ефективність управління КП «Teklic Communication», та оцінено, як ці ознаки змінилися внаслідок вже існуючого використання методології Scrum у діяльності підприємства. Це дало змогу оцінити вплив методології на загальну ефективність управління та виявити потенційні напрямки для подальшого вдосконалення управлінських процесів КП «Teklic Communication». Встановлено, що застосування Scrum не тільки покращить оперативність процесів КП «Teklic Communication», але й позитивно вплине на загальну культуру роботи і здатність підприємства швидко адаптуватися до змінних умов ринку.

Разом з тим консультантами відмічено, що впровадження методології Scrum не оптимізувало повністю якість управління КП «Teklic Communication», а залишило можливість для подальшої оптимізації якості управління підприємства. Консалтингова компанія зазначила, що це забезпечить більшу гнучкість, ефективність та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

## РОЗДІЛ 3

### ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ КОНСАЛТИНГУ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «TEKLIC COMMUNICATION»

#### **3.1. Інструменти консалтингу для підвищення якості управління ТП «Teklic Communication»**

На основі аналізу діяльності телекомунікаційного підприємства ТП «Teklic Communication» консалтинговою компанією «ImpExTrans», було виявлено позитивний вплив застосування методології Scrum на якість управління. Однак, із метою подальшого вдосконалення управлінських процесів, консультантами було запропоновано розглянути впровадження методології Kanban. Kanban в діяльність ТП «Teklic Communication». Це дозволить акцентувати увагу на візуалізації робочих процесів та ефективності потокового управління, розглядається як ефективний інструмент для підвищення гнучкості та прозорості управління проектами. Впровадження цієї методології має потенціал значно покращити управлінські процеси в діяльності ТП «Teklic Communication», що є ключовим для підтримки їх адаптивності та конкурентоспроможності у швидкозмінному секторі телекомунікацій.

Методологія Kanban виникла в рамках Toyota Production System під керівництвом Тайічі Оно, відомого як батько цієї системи. Оно ідентифікував неефективності на виробничих лініях Toyota і шукав шляхи для їх удосконалення, що призвело до створення Kanban. Концепція Kanban ґрунтувалася на ідеї, запозиченій з супермаркетів, про поповнення запасів тільки тоді, коли вони необхідні. У Toyota ця ідея була адаптована для того, щоб робітники лінії зборки



могли визначати, коли і в якій кількості певні деталі мають бути підготовлені та транспортовані. Для спілкування на виробництві використовувались картки, що сигналізували про необхідність компонента, тим самим зменшуючи відходи та підвищуючи ефективність процесів [80].

Система Kanban включала шість правил, сформульованих Toyota, які орієнтувались на запити від процесів, їх виробництво відповідно до кількості та послідовності запитів, заборону виготовлення або транспортування без запиту, прикріплення запиту до кожного предмета, заборону відправлення дефектних предметів, та обмеження кількості незавершених запитів для виявлення неефективності [81].

Початково Kanban використовував фізичні картки для сигналізації про потребу у матеріалах, але з часом почали застосовуватися електронні системи, що надсилали сигнали електронно, зменшуючи використання фізичних карток, але вони все ще залишаються поширеними на сучасних виробничих підприємствах [82].

З часом Kanban набув широкого визнання та популярності завдяки своїй ефективності та гнучкості, що дозволяє йому адаптуватися до різноманітних умов роботи і бути застосованим в різних галузях – від виробництва до розробки програмного забезпечення та навіть для підвищення особистої продуктивності [83; 84].

Метою Kanban є спрощення управління проектами, відслідковування статусу завдань, адаптація до змін та постійне вдосконалення.

Візуалізація роботи є одним із ключових принципів методології Kanban і відіграє важливу роль у ефективності управління проектами. Цей процес передбачає картографування різних етапів робочого процесу на Kanban дошці, що дозволяє відстежувати хід робіт по мірі їх просування. Візуалізація робочого процесу допомагає командам аналізувати обсяг робіт, що надходить в їхню систему Kanban, краще розуміти, як вони їх обробляють, і в кінцевому рахунку

оптимізувати свій процес, вносячи поступові покращення. З оптимізованим процесом члени команди здатні досягати безперервної доставки та кращих результатів [85; 86].

Типова дошка Kanban показана на рис. 3.1.

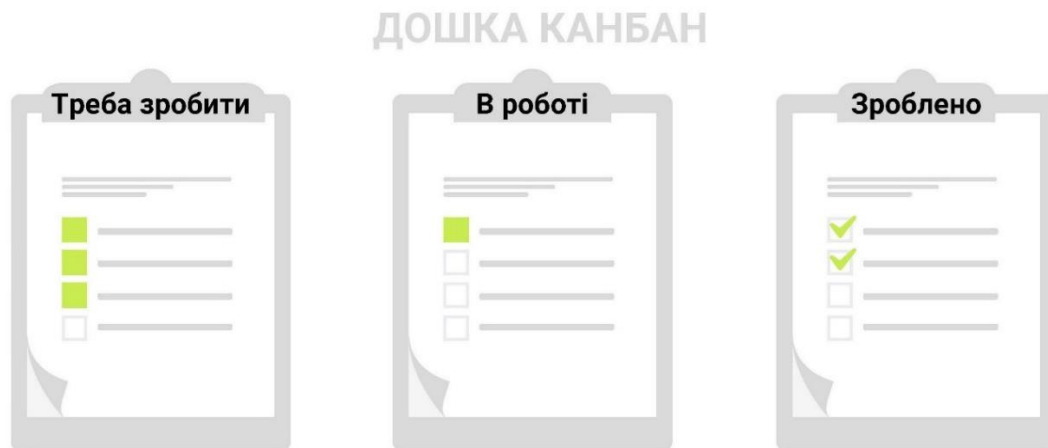


Рис. 3.1. Дошка Kanban

Таким чином, візуалізація роботи у Kanban сприяє кращому розумінню та управлінню потоком роботи, підвищуючи ефективність і сприяючи безперервному вдосконаленню процесів.

Обмеження незавершеної роботи (WIP – Work In Progress) є однією з ключових практик методології Kanban, спрямованою на підвищення ефективності та продуктивності команд. Основна ідея обмеження WIP полягає в тому, щоб встановити максимальну кількість завдань, які можуть бути в роботі в будь-який момент часу. Це допомагає командам уникнути надмірного навантаження, покращує видимість поточного статусу завдань та сприяє виявленню вузьких місць у процесі роботи. Коли команди зосереджуються на меншій кількості завдань, вони можуть швидше їх завершувати та ефективніше реагувати на зміни [87].

Встановлення WIP лімітів вимагає від команди розуміння їх поточної працездатності та аналізу, як вони працюють над завданнями. Це може

здійснюватися шляхом аналізу історичних даних, визначення ефективності процесів, та планування ресурсів з урахуванням часу, необхідного для кожного завдання. WIP ліміти можуть бути встановлені на різні етапи робочого процесу та адаптовані залежно від змін у вимогах до бізнесу, розміру та потужності команди, а також несподіваних технічних проблем [88].

Управління потоком в методології Kanban є ключовим принципом, який спрямований на ефективне управління рухом роботи через різні етапи процесу. Цей принцип передбачає активне моніторинг та управління робочим процесом для ідентифікації та вирішення вузьких місць, що забезпечує підвищену ефективність та продуктивність команди. Це дозволяє команді чітко бачити стан кожного завдання та виявляти будь-які проблеми у робочому процесі, такі як затримки або перевантаження на певних етапах [89].

Ключові метрики Kanban, які використовуються для оптимізації потоку, включають час циклу (cycle time), обсяг роботи у процесі (WIP) та пропускну здатність (throughput). Ці метрики допомагають команді оцінювати ефективність потоку роботи, ідентифікувати зміни у тривалості завдань, а також балансувати навантаження роботи [90].

Кумулятивна діаграма потоку (Cumulative Flow Diagram – CFD) є важливим інструментом для аналізу потоку в Kanban, який візуалізує кількість завдань у кожній стадії робочого процесу протягом певного періоду часу. Ця діаграма допомагає команді ідентифікувати вузькі місця, оцінювати швидкість виконання завдань та аналізувати зміни в обсязі роботи. Приклад кумулятивної діаграми потоку показано на рис. 3.2.

Неперервне поліпшення є основоположним принципом методології Kanban та зосереджується на створенні культури, яка прагне до постійного вдосконалення процесів. Це досягається за допомогою візуалізації роботи, управління потоком завдань та впровадження обмежень на незавершені роботи.

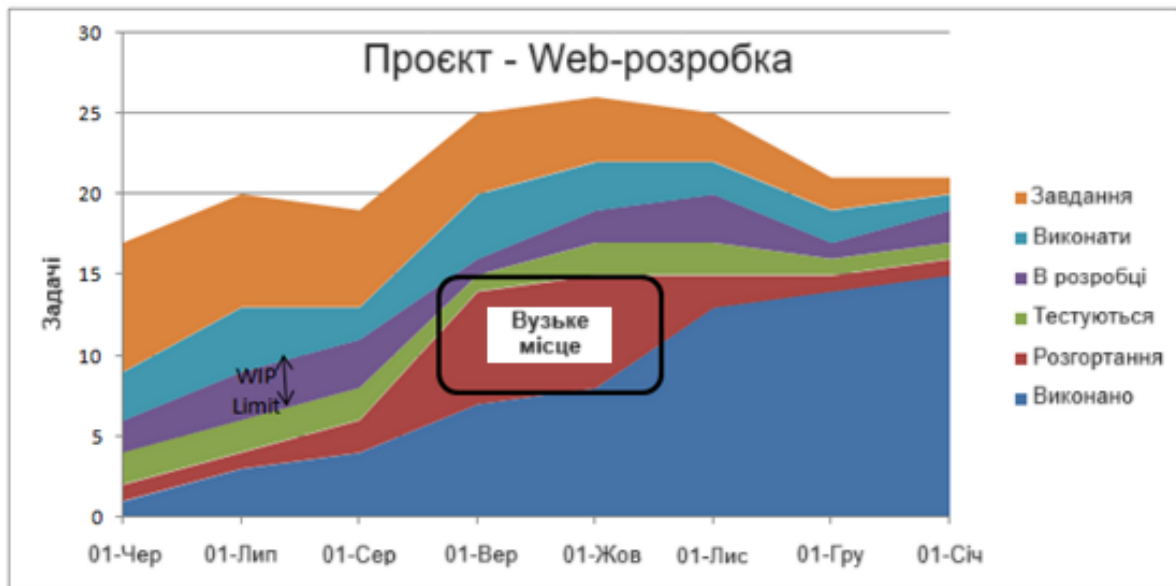


Рис. 3.2. Приклад кумулятивної діаграми потоку [90]

Процес неперервного поліпшення в Kanban можна розглянути через кілька основних елементів: візуалізація роботи, обмеження незавершеної роботи, управління потоком, регулярний перегляд та вдосконалення процесів. Елементи візуалізація роботи, обмеження незавершеної роботи та управління потоком розглянуті раніше.

Аналіз регулярного перегляду та вдосконалення процесів показує, що Kanban заохочує команди до регулярного перегляду та вдосконалення своїх робочих процесів, включаючи тижневі ретроспективи, де аналізуються показники, такі як пропускна спроможність та час проведення роботи, а також виробляються пропозиції щодо поліпшень.

Ключ до неперервного поліпшення в Kanban – це створення культури, яка заохочує всіх членів команди до участі в процесі поліпшення. Це створює атмосферу, в якій кожен може внести свій вклад у вирішення проблем та пошук шляхів до оптимізації процесів.

Переваги та недоліки методології Kanban наведені у табл. 3.1, що дозволяє чітко визначити сильні та слабкі сторони цього підходу до управління проектами.

## Переваги та недоліки методології Kanban

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищена гнучкість: можливість вносити зміни у процес будь-коли.</li> <li>2. Простота та легкість впровадження: низький поріг входу для команд.</li> <li>3. Ефективне управління потоком робіт: поліпшує видимість та прозорість.</li> <li>4. Зменшення часу циклу: швидше виконання завдань та відповідь на зміни.</li> <li>5. Підвищення задоволення клієнтів: відповідність вимогам, забезпечення своєчасної доставки.</li> <li>6. Покращення співпраці команди: спільне вирішення проблем та оптимізація процесів.</li> <li>7. Неперервне поліпшення: постійне вдосконалення робочих процесів.</li> <li>8. Зменшення відходів та непродуктивності: більш ефективно використання ресурсів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість перевантаження команди: без належного обмеження WIP.</li> <li>2. Недостатнє планування: відсутність довгострокового планування або оцінок.</li> <li>3. Залежність від зрілої командної культури: вимагає самоорганізації.</li> <li>4. Важко масштабувати: може бути складно застосувати до великих проєктів.</li> <li>5. Ризик недостатньої уваги до якості: фокус на швидкості, а не на якості.</li> <li>6. Вимагає регулярного перегляду та налаштувань: постійна потреба в оцінці та коригуванні.</li> </ol>

Для аналізу актуальності впровадження Kanban в діяльність ТП «Teklic Communication» порівняно ключові відмінності між методологіями Scrum та Kanban (табл. 3.2), що надає цінну інформацію щодо їхніх підходів до управління проєктами.

Ключові відмінності, які наведено у табл. 3.2 допомагають зрозуміти відмінності між Scrum та Kanban у таких аспектах як ритм роботи, планування, ролі та обов'язки, а також підходи до визначення пріоритетів та оцінювання. Scrum зосереджується на ітеративному розвитку з чітко визначеними ролями та

церемоніями, тоді як Kanban пропонує більш гнучкий підхід, зосереджуючись на постійному потоці роботи, без суворо визначених ролей та церемоній.

Таблиця 3.2

Ключові відмінності між методологіями Scrum та Kanban

Відмінність	Scrum	Kanban
Ітеративний / безперервний	Ітеративний фреймворк, працює спринтами	Безперервний фреймворк, наголошує на потоці роботи
Timeboxing проти обмежень WIP	Використовує timeboxing	Використовує обмеження WIP
Планування спринту	Команди планують роботу для спринту	Постійна робота без планування
Квантифікатор планування	Використовує швидкість за умовчанням	Використовує час циклу за умовчанням
Наявність ролей	Має визначені ролі	Немає визначених ролей
Наявність церемоній	Має церемонії	Немає визначених церемоній
Прогностична / адаптивна	Прогностична структура	Адаптивна структура
Обсяг роботи	Конкретний обсяг	Зобов'язання на вибір
Оцінювання	Обов'язкове	За вибором
Додавання нових елементів	Не можна додавати елементи	Можна додавати нові елементи
Пріоритезація	Обов'язкова	За вибором

Підвищення ефективності процесів ТП «Teklic Communication» за допомогою впровадження методології Kanban є доцільним кроком, який відповідає специфіці компанії та її проєктів. Ключовим фактором вибору Kanban є його гнучкість та здатність до швидкого реагування на зміни, що є критично важливим для компанії, яка працює у швидкозмінній сфері телекомунікацій та інновацій.

Головними мотивами впровадження Kanban для ТП «Teklic Communication» є:

– адаптивність до динамічного ринку: у сфері телекомунікацій, де ринкові тенденції та технології швидко змінюються, Kanban дозволить підприємству більш гнучко реагувати на зміни;

– ефективність для невеликих проектів: недолік Kanban у використанні для великих проектів не є критичним для підприємства, оскільки більшість їхніх проектів мають невеликий або середній обсяг. Це дозволяє ефективно використовувати методологію без ризику перевантаження команди;

– кваліфікація команди: після навчання від консалтингової компанії персонал "Teklic Communication" зможе ефективно застосовувати принципи Kanban. Це забезпечить необхідне розуміння методології та сприятиме її успішному впровадженню;

– гнучке управління проектами: Kanban забезпечує можливість вносити зміни та коригувати планування в будь-який момент, що дозволяє оперативно адаптуватися до нових вимог або змін у проектах.

Використання Kanban у діяльності ТП «Teklic Communication» принесе переваги у вигляді збільшення ефективності управління проектами, підвищення задоволення клієнтів, та оптимізації робочих процесів, забезпечуючи компанії перевагу у швидкозмінному секторі телекомунікацій.

Впровадження методології Kanban у ТП «Teklic Communication» на доповнення до існуючої практики Scrum пропонує ряд переваг, сприяючи більш ефективному управлінню проектами. Комбінація Kanban зі Scrum дозволяє компанії балансувати між структурованим плануванням та оперативною гнучкістю, забезпечуючи можливість швидкого реагування на ринкові зміни. Цей гібридний підхід поєднує стратегічне планування Scrum з неперервним потоком робіт Kanban, підвищуючи прозорість та контроль над процесами.

Адаптація до динамічного ринку телекомунікацій є ключовою для ТП «Teklic Communication», і Kanban дозволяє підприємству швидше впроваджувати нові продукти та послуги. В той же час, наявність Scrum забезпечує чітку структуру та ритм роботи, що є важливим для управління більш складними проектами. Візуалізація роботи через Kanban дошку допомагає поліпшити комунікацію в команді та сприяє ефективному вирішенню проблем.

Враховуючи специфіку роботи ТП «Teklic Communication», можна зробити висновок, що впровадження методології Kanban є обґрунтованим та доцільним рішенням. Це дозволить компанії бути більш конкурентоспроможною на ринку, забезпечуючи високу якість управління, ефективність виконання проектів та здатність швидко адаптуватися до вимог ринку.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів**

Важливою частиною аналізу є порівняльний огляд показників якості управління до та після впровадження Kanban. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити вплив змін на ефективність внутрішніх процесів та задоволеність клієнтів. Особливу увагу буде приділено фактичним результатам, отриманим компанією в 2021 році, які покажуть реальний економічний ефект від впровадження цього інструменту.

Консалтингова компанія запропонувала провести навчання методології Kanban та гібридного варіанту, що включає в себе синтез методологій Scrum та Kanban для персоналу ТП «Teklic Communication». Вартість такого навчання є важливою частиною загальних витрат на її впровадження. Навчання спрямоване на розуміння ключових принципів Kanban, освоєння інструментів та технік для ефективного застосування цієї методології в робочих процесах ТП «Teklic Communication».

Згідно з дослідженням, проведеним консалтинговою компанією «ImpExTrans», вартість навчання залежить від кількох факторів: кількості учасників, тривалості курсу, кваліфікації тренерів та використання додаткових навчальних матеріалів.



Для ТП «Teklic Communication» було обрано комплексний підхід, який включає як онлайн-курси, так і воркшопи з досвідченими тренерами.

Орієнтовна вартість навчання за одного працівника включає в себе реєстраційний внесок за курс, витрати на навчальні матеріали та оплату роботи тренерів. Загальні витрати на навчання визначаються шляхом множення цієї суми на загальну кількість працівників, які беруть участь у навчанні.

Важливим аспектом є також оцінка тривалості ефекту навчання. Згідно з рекомендаціями консультантів, регулярне оновлення навичок та знань є ключовим для підтримання високої ефективності управління за допомогою Kanban. Таким чином, компанія повинна враховувати не тільки початкові витрати на навчання, але й потенційні витрати на його оновлення у майбутньому.

У підсумку, вартість навчання персоналу методології Kanban для персоналу ТП «Teklic Communication» є інвестицією у майбутнє компанії, яка спрямована на забезпечення її конкурентоспроможності та адаптивності на швидкозмінному ринку телекомунікацій.

Для розрахунку загальних витрат на навчання персоналу методології Kanban у "Teklic Communication" використовується формула (3.1).

$$C_{\text{навч}} = (C_{\text{курс}} + C_{\text{матер}}) \cdot Q_{\text{прац}} + C_{\text{осн навч}} + C_{\text{оновл навч}} \quad (3.1)$$

- де
- $C_{\text{навч}}$  – загальні витрати на навчання,
  - $C_{\text{курс}}$  – вартість курсу на одного працівника,
  - $C_{\text{матер}}$  – вартість навчальних матеріалів на одного працівника,
  - $Q_{\text{прац}}$  – кількість працівників,
  - $C_{\text{осн навч}}$  – витрати на основне навчання,
  - $C_{\text{оновл навч}}$  – витрати на курси оновлення навичок.

Оціночний розрахунок вартості основного навчання:

- вартість реєстраційного внеску за курс на одного працівника: 2700 грн;
- вартість навчальних матеріалів на одного працівника: 3852 грн;

- загальна кількість годин викладання для основного навчання:  
4 тренери · 12 днів · 8 годин = 384 години;
  - вартість викладання однієї години одним тренером: 1728 грн.;
  - загальні витрати на тренерів для основного навчання: 384 години · 1728 грн = 663552 грн.;
  - кількість працівників: 56 чоловік.
- $$C_{\text{осн навч}} = (2700 + 3852) \cdot 56 + 663552 = 1030464 \text{ грн.}$$

Оціночний розрахунок витрат на курси оновлення навичок для персоналу ТП «Teklic Communication»:

- загальна кількість годин викладання на курсах оновлення:  
3 тренери · 2 дні · 8 годин · 2 курси = 96 годин;
  - загальні витрати на тренерів для курсів оновлення:  
96 годин · 1728 грн = 165888 грн.
- $$C_{\text{оновл навч}} = 165888 \text{ грн.}$$

Отже, загальні витрати на навчання включають вартість основного навчання та курсів оновлення:

$$C_{\text{навч}} = 1030464 + 165888 = 1196352 \text{ грн.}$$

Таким чином, загальні витрати на впровадження методології Kanban, включаючи первинне навчання та курси оновлення навичок, за оцінкою консалтингової компанії «ImpExTrans» складають 1196352 грн. Ця сума представляє значну інвестицію в розвиток внутрішніх ресурсів компанії та її здатність адаптуватися до нових методологій управління.

Витрати на використання інструментів Jira, Confluence, Microsoft Teams та Microsoft Office є важливими компонентами в процесі впровадження методології Kanban у КП «Teklic Communication». Ці інструменти надають необхідні технологічні можливості для ефективного управління проектами та співпраці команд.

Jira використовується для візуалізації робочого процесу в рамках Kanban. Він дозволяє створювати індивідуальні дошки Kanban, що відображають різні етапи процесу, від ідей до виконання, і забезпечують прозорість роботи для всієї команди. Приклад дошки Kanban у Jira показано на рис. 3.3.

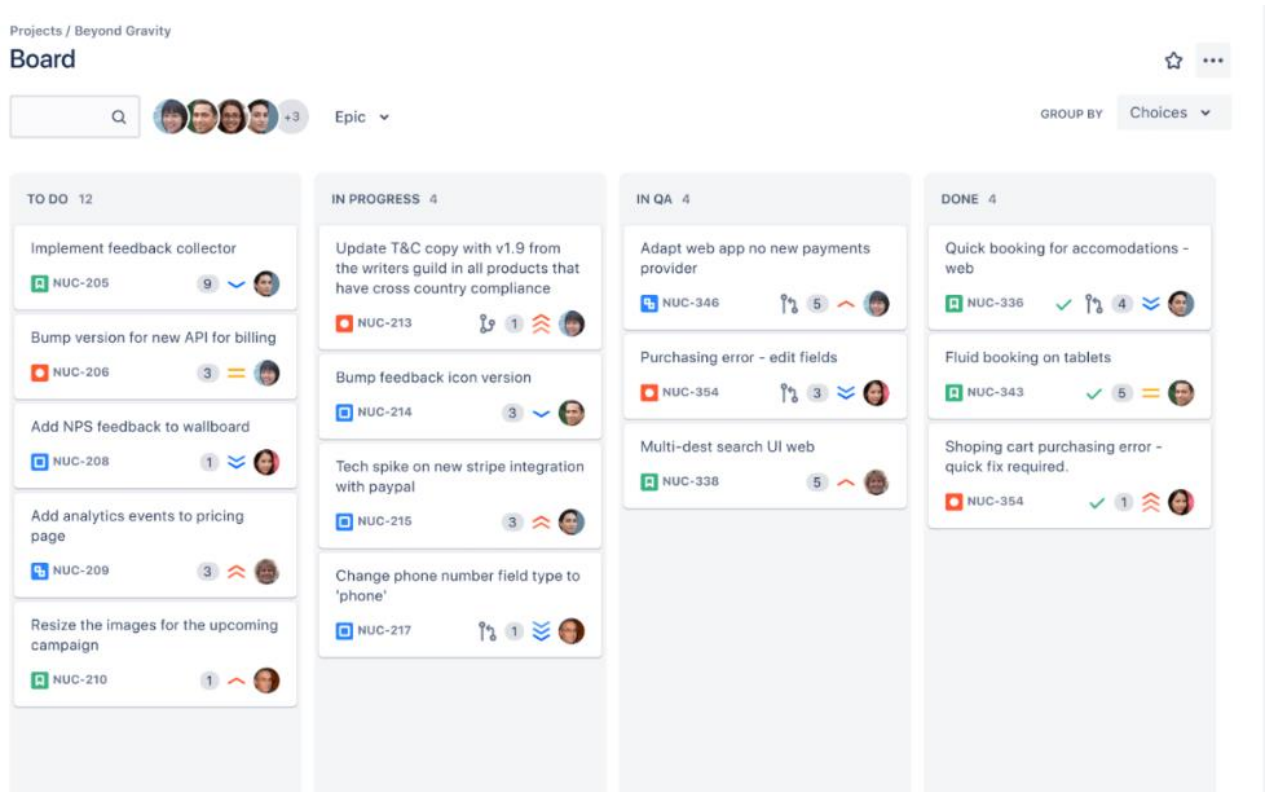


Рис. 3.3. Kanban дошка в Jira [85; 86]

Confluence використовується для документування проєктів, зберігання навчальних матеріалів та сприяння спільному доступу до важливої інформації. Confluence є ідеальним для зберігання знань та найкращих практик, що важливо для процесу неперервного поліпшення в рамках Kanban.

Microsoft Teams використовується для сприяння ефективній співпраці та комунікації між членами команди, що є ключовим для успішної реалізації Kanban. Microsoft Teams дозволяє командам легко обмінюватися інформацією, відслідковувати прогрес роботи та організувати зустрічі.

Microsoft Office, включаючи Excel, Word та PowerPoint, використовується для створення доповідей, презентацій та інших документів, які можуть бути потрібні в процесі роботи за методологією Kanban.

Вартість цих інструментів включає щорічні або місячні передплати, залежно від обраного плану та кількості користувачів. Ці інструменти не тільки сприяють зручній взаємодії всередині команд, але й забезпечують необхідну інфраструктуру для успішного впровадження та підтримки методології Kanban в КП «Teklic Communication».

Що стосується Jira та Confluence, компанія обрала пакети Premium для обох інструментів, призначених для 100 користувачів, що є оптимальним вибором для забезпечення потреб великого колективу та гарантування високої продуктивності роботи.

Вартість Jira Premium: 576000 грн на рік.

Вартість Confluence Premium: 415800 грн на рік.

Таким чином, загальні витрати на використання Jira та Confluence складають  $C_{\text{інстр}} = 991800$  грн на рік.

Ці витрати є важливою інвестицією у розвиток внутрішніх процесів компанії, сприяючи підвищенню ефективності управління, поліпшенню взаємодії всередині команди та забезпеченню необхідної технічної підтримки для впровадження Kanban. Використання цих інструментів не тільки сприяє зручній взаємодії між членами команди, але й забезпечує необхідну підтримку для успішного застосування сучасних методів управління проектами.

Згідно з методиками, запропонованими Підлісною О.А. та Філософом В.М. [110], загальні витрати на впровадження методології Kanban є сумою витрат персоналу на навчання, а також витрат на нові інструменти і становлять:

$$C_{\text{заг}} = C_{\text{навч}} + C_{\text{інстр}} = 1196352 \text{ грн} + 991800 \text{ грн} = 2188152 \text{ грн}, \quad (3.2)$$

де  $C_{\text{заг}}$  – витрати на впровадження Kanban.

Тож витрати на впровадження методології Kanban були оцінені консалтинговою компанією у досить суттєві 2188152 грн за 2021 рік. Проте таку суму можна вважати платнею за розвиток підприємства та створення передумов для гнучкого та ефективного управління проєктами та процесами у компанії.

Консалтингова компанія передбачила у 2021 році зростання доходу компанії КП «Teklic Communication» до 2052 млн грн (проти 1490,4 млн. грн у 2020 році) частково за рахунок сприятливого зовнішнього середовища, а також частково за рахунок покращення внутрішнього середовища після впровадження методології Kanban.

Аналіз зростання доходів КП «Teklic Communication» за попередні роки показав, що дохід зростав у середньому на 22% щорічно. Тож зростання доходу більше, ніж на 22% можна вважати доходом, що виник завдяки впровадженню нової методології. Тоді, виходячи з оцінки доходу в 2021 році в 2052 млн грн, зростання доходу компанії була передбачена у розмірі 38%. Отже, консалтингова компанія оцінила дохід, який виникає у компанії "Teklic Communication" внаслідок впровадження методології Kanban у 16% або 238,32 млн грн.

Економічний ефект від впровадження методології Kanban запропоновано обраховувати як різницю між дохід, який виникає у компанії КП «Teklic Communication» внаслідок впровадження методології Kanban, та витрати на впровадження Kanban. Формула 3.3 показує оцінку консалтингової компанії щодо економічний ефект.

$$\epsilon_{\text{оцін}} = R_{\text{kanban}} - C_{\text{заг}} = 238,32 \text{ млн} - 2,19 \text{ млн} = 236,13 \text{ млн. грн}, \quad (3.3)$$

де  $\epsilon_{\text{оцін}}$  – оціночне значення економічного ефект від впровадження методології Kanban,

$R_{\text{kanban}}$  – оціночне значення доходу, який виникає у КП «Teklic Communication» внаслідок впровадження методології Kanban.

Таким чином, консалтингова компанія прогнозувала значне покращення ефективності управління, що створить приблизно 236,13 млн грн додаткового доходу у 2021 році для компанії КП «Teklic Communication».

Впровадження методології Kanban у компанію КП «Teklic Communication» привело до значних покращень у ключових показниках ефективності управління. У табл. 3.3 відображений порівняльний аналіз таких показників до (2020 рік) та після (2021 рік) впровадження Kanban.

*Таблиця 3.3*

Порівняльний аналіз показників ефективності управління КП «Teklic Communication» до та після впровадження Kanban

Показник	2020 рік (до впровадження Kanban)	2021 рік (після впровадження Kanban)
Чистий дохід	1490,4 млн грн	2236,32 млн грн
Середній час виконання проекту	3 місяці	1,9 місяця

Зміни, що зазначені в табл. 3.3 свідчать про значне підвищення ефективності управління в КП «Teklic Communication» після впровадження Kanban. Впровадження методології Kanban в діяльність підприємства мало значний вплив на різні аспекти управління, включаючи задоволеність клієнтів, швидкість виведення продуктів на ринок та внутрішню командну роботу.

Kanban сприяє скороченню часу від розробки до випуску нових продуктів та послуг (наприклад, швидко був виведений новий сенсор якості навколишнього середовища Breezy та Web-додаток до нього). Це було досягнуто завдяки поліпшенню планування, прозорості завдань та ефективності внутрішніх процесів. Результатом стало збільшення частоти оновлень продуктів та їх більш швидке виведення на ринок.

Впровадження Kanban виявилось ефективним кроком для КП «Teklic Communication», сприяючи не тільки підвищенню загальної ефективності управління, але й зміцненню позицій компанії на конкурентному ринку телекомунікацій. Дані щодо фактичного економічного ефекту від впровадження Kanban дещо відрізняються від оціночних, тому що при впровадженні методології та при консалтинговій взаємодії мали місце конфлікти. Зведені оціночні та фактичні дані вказані в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

Оціночні та фактичні дані витрат, доходу та економічного ефекту від впровадження Kanban в КП «Teklic Communication» в 2021 р.

Показник	Оціночне значення	Фактичне значення
Загальні витрати на впровадження	2188152 грн	2544696 грн
Зростання доходу за рахунок Kanban	238,32 млн грн	417,24 млн грн
Економічний ефект	236,13 млн грн	414,72 млн грн

Витрати на впровадження виявилися дещо більшими у зв'язку з тим, що навчання пройшли більше співробітників. Збільшення кількості співробітників, які пройшли навчання призвело до збільшення витрат на тренерів, навчальні матеріали, а також на реєстраційні внески за курс.

Разом з тим на інструменти було витрачено заплановану суму.

Впровадження Kanban у компанії "Teklic Communication" призвело до економічного ефекту у розмірі 414,72 млн грн у 2021 році. Це підтверджує значний позитивний вплив методології на фінансові показники компанії, незважаючи на достатньо суттєві початкові інвестиції.

У 2022 році компанія "Teklic Communication" продемонструвала стабільне зростання доходу, досягнувши 2660,4 мільйона гривень. Це відображає зростання

приблизно на 19% у порівнянні з 2021 роком, коли дохід склав 2236,32 мільйона гривень. Це зростання, хоча і є меншим за 50%-ве зростання, зафіксоване в попередньому році після впровадження методології Kanban, все ж важливе, враховуючи динаміку попередніх років. Графік зміни доходу компанії КП «Teklic Communication» у 2016 – 2022 роках показано на рис. 3.4.

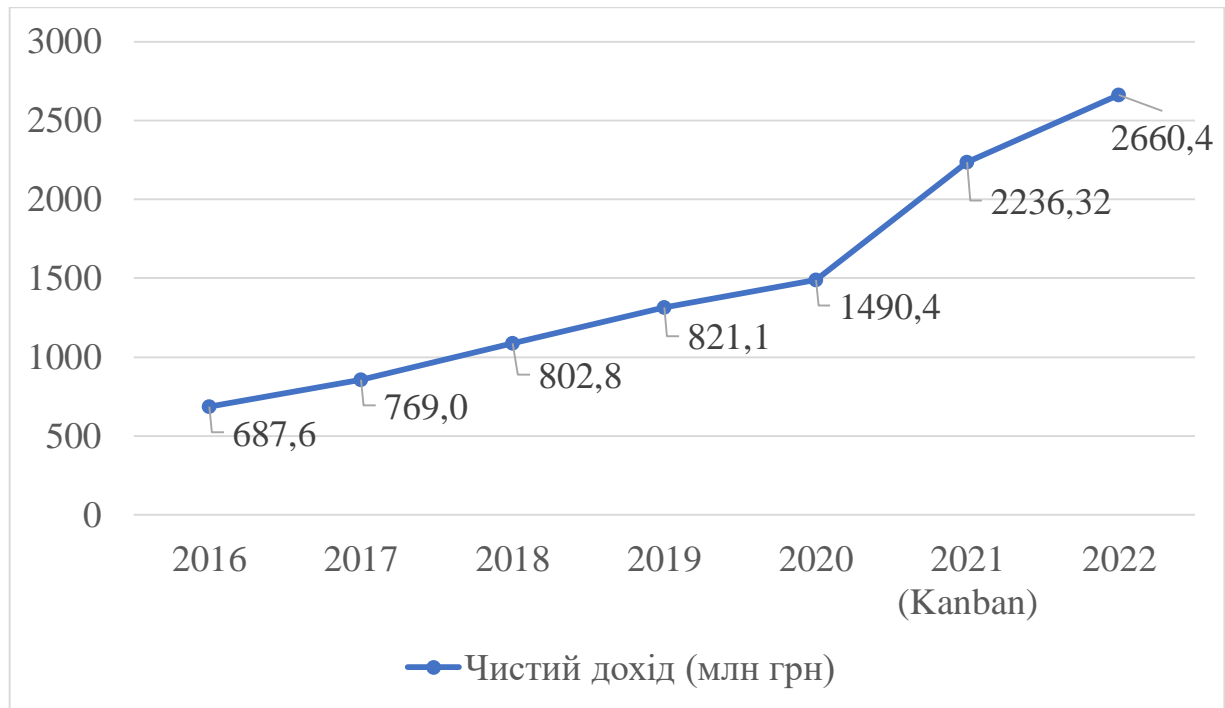


Рис. 3.4. Зміна чистого доходу компанії КП «Teklic Communication» у 2016-2022 роках, де у 2021 була впроваджена методологія Kanban

Несуттєве зростання доходу у 2022 році, у порівнянні з 2021 роком, може вказувати на те, що первинні вигоди від впровадження Kanban уже були реалізовані. Це підтверджується дослідженнями у сфері управління проектами, які показують, що первинні покращення часто є найбільш помітними, а подальші зусилля зосереджуються на підтримці та удосконаленні вже досягнутих результатів.

Згідно зі звітом компанії, КП «Teklic Communication» продовжувала використовувати Kanban протягом 2022 року для підтримки гнучкості, прозорості



процесів та ефективності роботи команд. Це було зроблено з метою забезпечення стабільного розвитку та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження методології Kanban у компанії "Teklic Communication" виявилось доцільним з огляду на аналіз проведених розрахунків. На основі цих розрахунків можна зробити наступні висновки:

- підвищення ефективності процесів: впровадження Kanban призвело до позитивних змін у ключових показниках ефективності управління;
- економічна ефективність: фактичний економічний ефект від впровадження Kanban у 2021 році становив 414,72 млн грн, що значно перевищує інвестиції в розмірі 2,5 млн грн.;
- можливість доповнення до існуючої Scrum практики: комбінація Kanban зі Scrum, що дозволило покращити комунікацію в команді, прозорість процесів та сприяло неперервному покращенню;
- довгострокова цінність: результати 2022 року підтверджують, що впровадження Kanban має довгострокову цінність для КП "Teklic Communication".

Таким чином, впровадження Kanban у КП «Teklic Communication» виявилось ефективним вибором, який забезпечив компанії значні переваги, в тому числі збільшення доходу, покращення якості управління та гнучкість у впровадженні змін. Аналіз економічної вигоди від впровадження Kanban є ключовим для оцінки успішності цих зусиль. Перший крок у такому аналізі полягає у визначенні та оцінці прямих витрат, які понесла "Teklic Communication" під час впровадження Kanban. Це включає витрати на навчання персоналу новій методології та вартість інструментів, які були необхідні для її ефективного застосування, зокрема Jira, Confluence, Microsoft Teams та Microsoft Office. Водночас, для повноцінної оцінки економічного впливу впровадження Kanban необхідно врахувати й непрямі вигоди, які можуть бути отримані від поліпшення управлінських процесів.

### **3.3. Рекомендації щодо подолання конфліктів у процесі консалтингової взаємодії та підвищенні якості управління телекомунікаційним підприємством**

Важливість вирішення конфліктів у рамках консалтингової взаємодії та їх впливу на ефективність управління не можна недооцінювати. Конфлікти, які виникають під час взаємодії з консалтинговими компаніями, можуть суттєво ускладнити процеси управління та впливати на загальну ефективність діяльності організації. Наприклад, у випадку компанії КП "Teklic Communication", конфлікти, що виникли під час співпраці з консалтинговою компанією «ImpExTrans», призвели до затримок у процесі навчання персоналу та, як наслідок, до збільшення витрат на це навчання. І хоч саме у цьому випадку конфлікт не призвів до значних проблем, але все ж коштував додатково близько 356 тис грн. Тож вирішення таких конфліктів є ключовим для забезпечення успішної та ефективної роботи.

Конфлікт у рамках консалтингової взаємодії може бути визначений як будь-яка ситуація, де існують протиріччя або розбіжності між інтересами, потребами, цілями або цінностями різних сторін. Вони можуть виникати з різних джерел, включаючи різноманітність персоналу, обмежені ресурси, зміни в організаційному середовищі або зовнішні тиски. Якісне вирішення конфліктів є ключовим для забезпечення ефективності управління та підтримки продуктивності та морального духу в організації.

Конфлікт у загальному розумінні можна визначити як взаємодію, яка базується на протилежних і несумісних цілях, інтересах або поведінкових моделях людей чи соціальних груп. Ця взаємодія часто супроводжується негативними психологічними реакціями.

У вузькому розумінні конфлікт означає стан дисгармонії у відносинах, протистояння ідей або інтересів, а також може бути психічною боротьбою, викликаною взаємовиключними імпульсами або бажаннями. Детальний аналіз конфліктів відображає їх вплив на життєві та соціальні відносини, особливо з точки зору емоційності та раціональності поведінки людини під час конфлікту. На думку Євтушенко Н.О., якщо узагальнити, конфлікт можна розглядати як емоційне напруження, яке виникає у процесі взаємодії учасників конфлікту та виражається через діалектичне протиріччя у їхніх взаємодіях [12].

Конфлікти в рамках консалтингових проектів часто виникають через різноманітні причини. Однією з них є непорозуміння між сторонами, яке може виникати через недостатнє або некоректне спілкування. Різні точки зору, упередження, або стереотипи також можуть бути каталізаторами конфліктів. Нерідко різні очікування чи цілі учасників проекту можуть призвести до нерозуміння і, як наслідок, до конфліктних ситуацій. Важливо визнати та вирішувати такі конфлікти для забезпечення ефективного управління та успішного результату проекту.

Консалтингові компанії часто зустрічаються з різними типами конфліктів у процесі взаємодії з клієнтами. Ці конфлікти можна класифікувати як зовнішні, що виникають між консалтинговою компанією та клієнтом, та внутрішні, пов'язані з міжособистісними стосунками в рамках самої консалтингової компанії. Вважається, що внутрішні конфлікти мають більший вплив на ефективність діяльності компанії. Причини цих конфліктів можна групувати за різними критеріями [12].

Внутрішні конфлікти у процесі консалтингової взаємодії можуть виникати з різних причин. До них відносяться обмеження ресурсів у компанії, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях та поглядах між керівництвом та виконавцями, різниця у психологічних характеристиках співробітників, недостатня чи спотворена комунікація. Ці причини можна поділити на

структурні, пов'язані з функціонуванням компанії, та міжособистісні, що стосуються взаємин між людьми [12].

В процесі консалтингової взаємодії, конфлікти можуть бути як функціональними, так і дисфункціональними. Функціональні конфлікти стимулюють консультантів до професійного розвитку та ефективного вирішення задач, тоді як дисфункціональні конфлікти знижують мотивацію та ефективність. Управління конфліктами залежить від компетенцій та психологічних особливостей керівництва, з огляду на важливість персонального підходу до кожного співробітника. Корпоративна культура відіграє ключову роль у мінімізації конфліктів, сприяючи залученості та задоволеності роботою, знижуючи плинність кадрів та конфліктність [12]. Це створює стабільність і сприяє інноваційності.

Корпоративна культура в консалтинговій компанії спирається на мотиваційні заходи, що включають економічні та психологічні аспекти. Економічна мотивація полягає у матеріальній винагороді, а психологічна – у внутрішньому комфорті працівників [12]. Лояльність персоналу важлива для бізнес-результатів і формується через відповідність цінностей співробітників цінностям компанії. Ключові чинники лояльності охоплюють минулий досвід, особисті цінності та увагу компанії до працівника [12]. Поведінка, яка вважається лояльною, залежить від конкретної організації та її етапу розвитку.

Зарубіжні дослідники Грінберг, Бейрон, Дуетн П. Шульц і Сидні Е. Шульц виявили три види лояльності: поведінкова, афективна та нормативна. Лояльність працівника включає емоційну прихильність та зовнішню поведінку. Бенджамін Шнайдер довів, що лояльність співробітника впливає на фінансові результати компанії [12]. Інвестиції в людський капітал підвищують продуктивність. Лояльність, як складова корпоративної культури, включає матеріальну та нематеріальну мотивацію, сприяючи психологічній прив'язаності співробітника до компанії.

У процесі консалтингової взаємодії між підприємством-замовником та консалтинговою компанією важливим стає розуміння впливу конфліктів на ефективність. Як зовнішні, так і внутрішні конфлікти можуть впливати на результати діяльності. Особливе значення набуває корпоративна культура, що забезпечує високий рівень лояльності співробітників через матеріальну та нематеріальну мотивацію. Правильне управління конфліктами та корпоративна культура сприяють підвищенню ефективності консалтингових проєктів [12].

Для подолання конфліктів під час консалтингової взаємодії доцільно проаналізувати також модель Thomas-Kilmann та її застосування для вирішення конфліктів у консалтингових проєктах. Модель Thomas-Kilmann, розроблена Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманном, є визнаним інструментом для оцінки індивідуального реагування на конфліктні ситуації. Вона включає п'ять основних стилів вирішення конфліктів, які варіюються залежно від рівня асертивності (високий рівень самовпевненості у відстоюванні власних прав, переконання у правильності своїх поглядів, самоповаги, а також поваги до інших осіб, з якими відбувається взаємодія та співпраці [12]:

- конкуренція (Competing): асертивна та некооперативна поведінка, де особа прагне задовольнити власні інтереси, можливо, за рахунок інших;
- уникнення (Avoiding): неасертивна та некооперативна поведінка, де особа не вирішує конфлікт, намагаючись уникнути його;
- пристосування (Accommodating): неасертивна та кооперативна поведінка, де особа ігнорує власні інтереси, віддаючи перевагу інтересам іншої сторони;
- співпраця (Collaborating): асертивна та кооперативна поведінка, що орієнтована на знаходження спільного рішення, яке задовольняє обидві сторони;
- компроміс (Compromising): інтермедіарна позиція між асертивністю та кооперативністю, коли особа шукає взаємоприйнятне рішення.

У контексті консалтингових проектів, ці стратегії можуть бути застосовані для вирішення конфліктів, які виникають через непорозуміння, різні погляди, упередження чи стереотипи. Важливим є розуміння того, що не існує «ідеальної» стратегії вирішення конфліктів, оскільки кожна ситуація вимагає індивідуального підходу та вибору відповідної стратегії, залежно від контексту та учасників конфлікту.

Уникнення конфліктів може бути корисним у ситуаціях, коли конфлікт не має великого значення або коли ескалація може призвести до небажаних наслідків. У сфері телекомунікацій це може стосуватися моментів, коли необхідно уникнути непотрібного спору, який не впливає на основні бізнес-цілі.

Конкуренція може бути застосована, коли важливо захистити свої інтереси або досягти специфічних цілей. Наприклад, у ситуаціях, коли потрібно відстояти важливий для компанії проект чи інновацію.

Пристосування передбачає підлаштування під інтереси іншої сторони, яке може бути корисним, коли важливіше підтримати добрі відносини, ніж виграти в конкретному конфлікті. Це може стати в нагоді при роботі з довгостроковими клієнтами або партнерами.

Компроміс включає знаходження серединного шляху, який може бути ефективним у ситуаціях, де важливо зберегти баланс між інтересами обох сторін, наприклад, при переговорах про тарифи або умови співпраці.

Співпраця – це найбільш конструктивний підхід, який полягає у спільному пошуку рішення, що задовольняє обидві сторони. Ця стратегія особливо важлива в ситуаціях, де необхідно досягти довгострокового успіху в роботі з клієнтами або в командній роботі в рамках проекту.

Для розробки ефективної стратегії управління конфліктами важливо враховувати динаміку конфлікту та етапи його розвитку, включаючи прогнозування, попередження, регулювання та завершення конфлікту.

Роль лідерства у вирішенні конфліктів має ключове значення, особливо в рамках консалтингових проектів у сфері телекомунікацій. Лідери та менеджери повинні володіти навичками, які допомагають ефективно управляти конфліктними ситуаціями, щоб підтримувати здорове та продуктивне робоче середовище.

Основні аспекти, на які лідерам КП «Teklic Communication» варто звернути увагу:

- створення здорового робочого середовища: лідери повинні встановлювати тон для здорового робочого середовища, демонструючи відкрите спілкування, довіру та повагу. Це включає організацію командоутворюючих заходів та підтримку атмосфери співпраці та взаєморозуміння між співробітниками;

- заохочення відкритого спілкування та зворотного зв'язку: важливо створити безпечне середовище для висловлення думок і занепокоєнь команди, що допоможе запобігти непорозумінням чи образам. Лідери мають демонструвати готовність слухати та враховувати думки своєї команди;

- активне слухання та емпатія: важливо розуміти корінь конфлікту, а також знаходити спільну мову та компроміси. Активне слухання та емпатія є ключовими навичками у вирішенні конфліктів;

- використання різних методів управління конфліктами: лідерам потрібно використовувати різні стратегії, такі як модель конфліктів Томаса-Кілманна. Це допомагає лідерам розуміти, як індивідуальні або групові динаміки впливають на кожен з режимів моделі, а також допомагає вирішити, який режим використовувати в різних конфліктних ситуаціях.

Конфлікти у рамках консалтингової діяльності, включаючи взаємодію з компанією КП «Teklic Communication», мають значний вплив на процеси управління та загальну ефективність організації. Вирішення цих конфліктів вимагає глибокого розуміння їх природи та джерел, а також ефективних методів

управління та вирішення. Зокрема, модель Thomas-Kilmann і її п'ять стратегій – конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс та співпраця – виявилися корисними для розуміння та вирішення конфліктів у консалтингових проектах. Важливу роль у процесі вирішення конфліктів відіграють лідери та менеджери, чії навички та здібності до активного слухання, емпатії, відкритого спілкування та зворотного зв'язку є ключовими для створення ефективного та здорового робочого середовища. Корпоративна культура, що спирається на мотиваційні заходи, також відіграє вирішальну роль у мінімізації конфліктів та підвищенні лояльності співробітників.

Отже, комплексний підхід до управління конфліктами в діяльності КП "Teklic Communication", який включає розуміння їх природи, застосування ефективних стратегій та розвиток лідерських навичок, є необхідним для успішного підвищення якості управління в рамках консалтингової діяльності.



## ВИСНОВКИ

Аналіз показав, що консалтинг грає ключову роль у підвищенні якості управління телекомунікаційними підприємствами. Вивчення вітчизняного та закордонного досвіду демонструє, що ефективне використання консалтингових послуг може значно покращити бізнес-процеси. Встановлено, що застосування сучасних методів консалтингу сприяє збільшенню гнучкості та адаптивності підприємств у сучасних умовах. Також з'ясовано, що консалтинг є ефективним інструментом для вирішення конкретних проблем та викликів галузі.

Розгляд особливостей управління в телекомунікаційній галузі підкреслив важливість гнучкого підходу. Виявлено, що в цій сфері критично важливими є швидкість реагування на зміни та здатність адаптуватися до нових ринкових умов. Встановлено, що особливості управління в цій галузі вимагають інноваційного підходу до розробки та впровадження стратегій. Також наголошується на важливості використання сучасних технологій та інструментів для ефективного управління.

Розробка науково-методичного підходу до побудови моделі консалтингової взаємодії показала його ефективність у підвищенні якості управління. Модель базується на комплексному аналізі потреб підприємства та можливостей консалтингу. Результати дослідження підтвердили, що цей підхід сприяє оптимізації управлінських процесів. Модель демонструє важливість індивідуального підходу в консалтингових проєктах для досягнення максимальної ефективності.

Організаційно-економічна характеристика телекомунікаційного підприємства «Teklic Communication» виявила ключові аспекти його діяльності. Аналіз показав, що компанія займає міцні позиції на ринку, але має потенціал для подальшого розвитку. Встановлено, що важливим фактором є використання

інноваційних технологій та методів управління. Також зазначено, що компанія має сильну корпоративну культуру, яка сприяє її успіху.

Аналіз фінансового стану «Teklic Communication» показав стабільність і прибутковність компанії. Виявлено, що компанія має ефективну фінансову стратегію, що сприяє її зростанню. Встановлено, що компанія успішно впоралася з економічними викликами, зберігаючи фінансову стійкість. Також висвітлено, що важливою є постійна оптимізація витрат та вдосконалення внутрішніх процесів.

Оцінка ефективності якості управління в "Teklic Communication" виявила значне поліпшення після впровадження консалтингових змін. Показано, що використання консалтингових послуг позитивно впливає на управлінські процеси. Виявлено, що збільшення ефективності привело до підвищення задоволеності клієнтів. Також встановлено, що консалтинг сприяв зростанню продуктивності та інноваційності компанії.

Методологія Kanban у консалтингових проектах "Teklic Communication" довела свою ефективність. Використання Kanban сприяло підвищенню гнучкості та ефективності управлінських процесів. Виявлено, що Kanban допомагає в організації роботи та плануванні. Також зазначено, що використання Kanban підвищує рівень задоволеності та мотивації співробітників.

Розрахунок економічної ефективності впроваджених заходів у "Teklic Communication" показав позитивний ефект. Встановлено, що впровадження нових методологій сприяло зниженню витрат та підвищенню продуктивності. Аналіз показав, що інвестиції в навчання та розвиток персоналу є виправданими. Також зазначено, що ефективність управління підприємством після впровадження змін значно покращилася.

У процесі консалтингової взаємодії для підвищення якості управління на телекомунікаційному підприємстві "Teklic Communication" виявлено, що ефективне подолання конфліктів є ключовим. Застосування моделі Thomas-

Kilmann допомагає у виборі оптимальних стратегій вирішення конфліктів. Акцент на створенні здорового робочого середовища та заохоченні відкритого спілкування сприяє зниженню конфліктності. Лідерські якості та корпоративна культура відіграють важливу роль у підтримці гармонійних взаємин і ефективності управлінських процесів.

Дослідження підтвердило значущість консалтингу для підвищення якості управління в телекомунікаційній галузі. Впровадження методологій Kanban та Scrum в "Teklic Communication" сприяло підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності. Розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів показав значний позитивний вплив на фінансові показники підприємства. Важливим аспектом є також управління конфліктами та забезпечення ефективної взаємодії між усіма сторонами процесу консалтингу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ващенко О.П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С.104-108.
2. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23). С. 4-11.
3. Гусєва О.Ю., Хлевицька Т.Б., Марценюк Н.О. Теоретичні та практичні підходи до обґрунтування інструментарію стратегічного управління сталим розвитком телекомунікаційного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2(28). С. 126-135.
4. Глущенко А.А. Розвиток інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств на основі 4G. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С.55-61.
5. Думікян М.М. Геопросторова та секторальна структуризація ринку телекомунікаційних послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 12–17.
6. Лазоренко Л.В. Модернізація управління соціально-економічним розвитком підприємств зв'язку в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С.30-35.
7. Легомінова С.В. Стійкість інноваційного розвитку підприємства з позицій холістичного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3 (21). С.44-51.
8. Стецюк П.А. Управління ризиками фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3 (21). С.13-19.
9. Сьомкіна Т. В. Теоретичні підходи до аналізу функціонування суб'єкта підприємницької діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3 (21). С.28-34.

10. Давиденко В. В. Формування та впровадження консультаційної підтримки підприємств. *Проблеми науки*. 2006. № 7. С. 32–36.
11. Верба В. А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №. 2. С. 55–59.
12. Євтушенко Н. О. Механізм консультаційного взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України: монографія. Київ: SIC GROUP Україна, 2017. 535с.
13. Кальна-Дубінюк Т. П., Корінець Р. Я., Кудінова І. П., Рибак Л. Х., Хвалінська А. С. Словник-довідник з дорадництва. Львів: НВФ “Українські технології”, 2008. 208 с.
14. Козаченко С.В., Новицький В.Є., Довгий О.С. Консалтинг у сучасній ринковій економіці. Посібник. Київ: Арістей, 2006. 379с.
15. Коростельов В. А. Управлінське консультування : навч. Посібник. К. : МАУП, 2003. 104 с.
16. Левіщенко О.С. Логістичний консалтинг та його роль у сучасному бізнесі. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2017. Вип. 2 (38). С. 41-46.
17. Марченко О.С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки: монографія. Харків: Кортес-2001, 2007. 132 с.
18. Робакова Т. О. Особливості консалтингового проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 4. С. 39-44.
19. Трофімова О.К. Методи забезпечення ефективності консультаційних послуг на промислових підприємствах. Дисертація кандидата економічних наук. Національний аерокосмічний університет ім. М.Е.Жуковського "Харківський авіаційний інститут". Харків. 2002.
20. Федик М. Ф. Типологізація видів та об'єктів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / М. Ф. Федик // *Вісник Дніпропетровського університету*. 2010. №. 4 (3). URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201043/166-172.pdf>

21. Indeed Editorial Team “Q&A: What Is Consulting?”, June 25, 2022 URL: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-consulting>
22. Резнікова, Н. А. Диверсифікація консалтингу в умовах глобалізації. URL: [file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20(1).pdf).
23. Євтушенко Н.О. Організаційно-економічний механізм консалтингової взаємодії підприємств України : дис. ... докт. екон. наук ; Державний університет телекомунікацій. Київ, 2019.
24. Євтушенко Н.О. Компаративний аналіз поняття «консалтингова взаємодія». *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1(19). С.42-50.
25. Erica Suesserman “What Is Consulting & What Do Consultants Do?”, November 28, 2023 URL: <https://www.myconsultingoffer.org/what-is-consulting/>
26. What is Consulting? URL: <http://surl.li/pdcng>
27. Marc P. Cosentino «Case In Point: Complete Case Interview Preparation», 8th Edition Paperback July 30, 2013, Santa Barbara, CA: Burgee Press, 228 pages.
28. What does a consultant do? URL: <http://surl.li/pdcqd>
29. Андрій Андреев Що таке консалтинг? Хто і навіщо надає такі послуги? URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/scho-take-konsalting>
30. Stories of Impact. URL: <http://surl.li/peipx>
31. Helene Laffitte Global Management Consulting Industry: a comprehensive guide (2023), May 2, 2022. URL: <http://surl.li/peipq>
32. Conavigo. URL: <http://conavigo.com/>
33. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure39-16>
34. Мазур Н.А., Ніколашин А.О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. №24.
35. Бондарчук Л.В., Бурдейний В.В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87). С. 15-18.
36. Питуляк Н.С., Баховко В.Ю., Чапран Ю.О. Особливості розвитку консалтингових послуг в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. №3. С.115-119.

37. Кремень В.М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць*. 2009. №19. С.108-116.
38. Верба В.А. Управлінське консультування в Україні: місія не здійсненна? *Синергія*. 2004. №3. С.12-18.
39. Верба В.А. Становлення управлінського консультування: порівняльна характеристика світового та вітчизняного досвіду. *Вчені записки : наук. зб. КНЕУ*. 2009. № 11. С. 49-54.
40. Салаямон-Міхєєва К.Д., Салаямон В.П. Консалтингові послуги в аудиті. *Ефективна економіка*. 2017. № 10.
41. Онищенко В. Консалтингові послуги в Україні. *Головбук*. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7772-konsaltingov-poslugi>
42. Бетехтін О. В. Пріоритети розвитку консалтингових послуг в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 8. С. 56-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_8\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_8_16)
43. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Управління продажем: навч.Посібник. К.: КНЕУ, 2011. 627 с.
44. Грищенко Н. Класифікаційна ідентифікація консалтингових послуг на світовому ринку. *Вісник Економічний дискурс*. 2018. Вип. 1. С. 7-15.
45. Гуткевич С.О., Дунда С.П. Консалтинг як інструмент розвитку підприємства. *Вісник Комунікативний менеджмент в політиці*. 2010. С. 20-25.
46. Ровенська В.В., Дегтярьова К.О. Основи використання консалтингу в управлінні персоналом. *Вісник Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 4. С. 556-561.
47. Кміть В.М. Роль консалтингу у забезпеченні системи менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. С. 115-121.
48. Послуги. Консалтинг. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/strategy/solutions/consulting.html>
49. Law Insider telecommunications enterprise definition. URL: <http://surl.li/pekok>

50. Сотниченко В.М. Економічна безпека телекомунікаційних підприємств: стан та шляхи вирішення проблем *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №16, частина 2. С. 105–108.
51. History of telecommunication. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_telecommunication](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_telecommunication)
52. Головін Ю.О., Могилевич Д.І. Основи теорії радіозв'язку: теоретичні основи та практичні аспекти [Навчальний посібник]. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 248 с.
53. Агафонова Г. Роль Інтернету у побудові інформаційного суспільств. *Український науковий журнал «Освіта регіону»*. 2013. №4. С. 198-203.
54. Олійник В. М. Сучасні тенденції розвитку телекомунікаційних технологій [Текст] / В.М. Олійник, В.В. Речембей // *Економіка та суспільство*. – Мукачево: МДУ, 2018. – №14. – С. 1016-1022.
55. Telecommunications industry. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Telecommunications\\_industry](https://en.wikipedia.org/wiki/Telecommunications_industry)
56. Zakir Gaibi, Gareth Jones, Pierre Pont, Mihir Vaidya. A blueprint for telecom's critical reinvention. McKinsey & Company. April 28, 2021. URL: <http://surl.li/peryn>
57. Український ринок телекомунікацій у цифрах — головне зі звіту НКРЗІ за 2020 рік. URL: <http://surl.li/pesek>
58. Постанова КМ «Про затвердження Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг» від 09.08.2005 N 720.
59. Цурік О. Визначення сутності стратегічного розвитку підприємств телекомунікаційної галузі. *Галицький економічний вісник*. 2013. №3(42). с.37-43.
60. Новикова І. В., Семенко С. С. Характеристика методів управління підприємствами галузі телекомунікацій. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3110>



61. Кульчицький І. М. Концептуалізація понять "модель" та "моделювання" у наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2015. № 829. С. 273-284.
62. Євтушенко Н. О. Реалізація механізму консалтингової взаємодії на ринку телекомунікаційних послуг України: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 107-115.
63. The Methodology Involved in Consulting. URL: <http://surl.li/pflxc>
64. Dave West Agile scrum roles and responsibilities. URL: <https://www.atlassian.com/agile/scrum/roles>
65. How Consulting Teams can benefit from Scrum. URL: <https://blog.scrumstudy.com/how-consulting-teams-can-benefit-from-scrum/>
66. Виноградова О.В., Євтушенко Н. О. Концептуальна модель консалтингової взаємодії підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 20-26.
67. Tektelic Communications. Ruckus Commscope. URL: <http://surl.li/pfmkv>
68. Скібцька Л.І., Скібцький О.М. Менеджмент [навч. посібник]. К. : Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
69. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент [навч. посібник]. К. : Алерта: КНТ, 2012. 516 с.
70. Кузьмін О.Є., О.Г. Мельник Теоретичні та прикладні засади менеджменту [навч. посібник]. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.
71. Марусяк Н.Л., Шум Ю.О. Оцінка фінансового стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12.
72. Школьник І.О. Фінансовий аналіз [текст]: навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
73. Чубар І. Мета, завдання, джерела інформації та формування фінансових показників для проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. 2014. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/342>

74. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2010. 412 с.
75. Поддєрьогін А.М., Буряк Л.Д., Нам Г.Г. Фінанси підприємств: Підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2005. 460 с.
76. Євтушенко Н.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 145с.
77. Єрмоленко О.А. Оцінка якості управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 26. С. 86-87.
78. Законодавча база ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю вимоги (43926) URL: <https://dnaop.com/html/43926/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%20ISO%209001-2001>
79. Dave West Agile scrum roles and responsibilities URL: <https://www.atlassian.com/agile/scrum/roles>
80. What is Kanban. URL: <https://kanbanzone.com/resources/kanban/>
81. Радченко Г.А., Левковська Т.А., Соболева А.В. Особливості методології Kanban та Scrum при реалізації принципів Agile-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.
82. Білоус М. Ю., Іщенко М.Д. Методологія KANBAN для розробки програмного забезпечення. Automation and Development of Electronic Devices. ADED-2022: Collection of Students' Scientific Paper. Kharkiv: Kind of Kharkiv National University of Radio Electronics [electronic edition], 2022. Part 2. P. 147-150.
83. Nisha Arya. Kanban: A Project Management Approach to Software Development / Arya Nisha. URL: <https://www.ejable.com/tech-corner/methodologies/kanban-a-project-management-approach/>
84. The Evolution of Agile Software Development: From Scrum to Kanban. URL: <https://blog.gitscrum.com/the-evolution-of-agile-software-development-from-scrum-to-kanban/>
85. Visualizing Workflow. URL: <https://kanbanzone.com/resources/kanban/visualize-workflow/>

86. Lindy Quick Kanban Guide: A Complete Guide to Kanban Methodology / Lindy Quick. URL [: <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/kanban-guide>
87. Dan Radigan What are WIP limits? URL: <https://www.atlassian.com/agile/kanban/wip-limits>
88. Kanban WIP Limits. URL: <https://kanbanzone.com/resources/kanban/wip-limits/>
89. Kanban Flow: How to Structure it Effectively. URL: <https://teamhood.com/kanban-resources/kanban-flow/>
- Georgina Guthrie. Mastering project management with Kanban flow 2023. URL: <https://nulab.com/learn/project-management/kanban-flow/>