

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
І МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра документознавства та інформаційної діяльності**

рівень освіти другий «Магістр»
галузь знань 02 «Культура і мистецтво»
спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»
освітня програма: Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**ФОРМУВАННЯ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВИХ
ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Виконала: студентка групи УІКДМ 61
Галузь знань 02 «Культура і мистецтво»
спеціальність 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»
освітня програма: Управління інформаційно-
комунікаційною діяльністю
Ярошевська Лілія В'ячеславівна
Керівник: к.філол.н.,
доц. Перевертень Н.С.
Рецензент: к.філол.н., доц. Козак В.А.

КИЇВ 2022

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
ННІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра документознавства та інформаційної діяльності**

рівень освіти другий «Магістр»
галузь знань 02 «Культура і мистецтво»
спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»
освітня програма: Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Т. М. Сидоренко**

«___» _____ **2022 р.**

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Ярошевській Лілії В'ячеславівні**

1. Тема роботи: «Формування ринку інформаційно-консалтингових послуг в Україні»
керівник роботи: к.філол.н., в.о. доц. Перевертень Н.С.
затверджені наказом ЗВО від «11» жовтня 2021 року № 170.
2. Строк подання студентом роботи 14 грудня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань консалтингового бізнесу.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ, розділ 1. Інформаційний консалтинг: поняття, функції, принципи; розділ 2. Інформаційно-консультативна діяльність – основа інформаційного бізнесу; розділ 3. Інформаційно-консалтингові послуги в умовах українських реалій; висновки, список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових графіків та таблиць): 72 використаних джерела.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	К.філол.н., в.о. доц. Перевертень Н.С.	14.09.2021	05.10. 2021
2	К.філол.н., в.о. доц. Перевертень Н.С.	05.10. 2021	26.10.2021
3	К.філол.н., в.о. доц. Перевертень Н.С.	26.10.2021	22.11.2021

7. Дата видачі завдання 14.09.2021

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	10.09.2021	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи	17.09.2021	
3	Підготовка 1 розділу	05.10.2021	
4	Підготовка 2 розділу	26.10.2021	
5	Підготовка 3 розділу	22.11.2021	
6	Висновки	01.12.2021	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи	10.12.2021	
8	Написання відгуку науковим керівником	13.12.2021	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та перевірка на плагіат	14.12.2021	
10	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, зовнішня рецензія	17.12.2021	
11	Попередній захист	21.12.2021	
12	Основний захист кваліфікаційної магістерської роботи	19.01.2022	

Студент _____ **Ярошевська Л.В.**

(підпис)

Керівник роботи _____ **Перевертень Н.С.**

(підпис)

РЕФЕРАТ

Ярошевська Л. В. «Формування ринку інформаційно-консалтингових послуг в Україні»

Кваліфікаційна магістерська робота зі спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» освітня програма Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю, освітнього рівня «магістр» галузі знань 02 «Культура і мистецтво» – ЗВО «Державний університет телекомунікацій»: Київ, 2022.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто специфіку, характерні риси та особливості ринку інформаційно-консалтингових послуг в Україні; охарактеризовано складники, які сприяють налагодженню та розвитку тривалих партнерських взаємовідносин, досліджено організаційні особливості роботи підприємств у сфері консалтингу. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

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

У першому розділі схарактеризовано особливості інформаційного консалтингу як нового виду ділових послуг, простежено специфіку взаємодії інформаційних технологій і консалтингу, досліджено методичний інструментарій інформаційного консалтингу.

У другому розділі досліджено технологічні аспекти організації діяльності інформаційно-консалтингової служби, розглянуто організацію консалтингової діяльності загалом, схарактеризовано інформаційний консалтинг крізь призму консультативної діяльності.

У третьому розділі досліджуються особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні та фактори впливу на формування ринку інформаційно-консалтингових послуг в нашій державі.

Ключові слова: консалтинг, інформаційні послуги, ринок, підприємство, фактори впливу.

ЗМІСТ	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ІНФОРМАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ: ПОНЯТТЯ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ	
1.1. Інформаційний консалтинг як новий вид ділових послуг	9
1.2. Особливості взаємодії інформаційних технологій і консалтингу	17
1.3. Методичний інструментарій інформаційного консалтингу	25
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ – ОСНОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ	
2.1. Технології організації діяльності інформаційно-консалтингової служби	39
2.2. Інформаційний консалтинг як вид консультаційної діяльності	46
РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ В УМОВАХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ	
3.1. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні	68
3.2. Фактори впливу на формування ринку інформаційно-консалтингових послуг в Україні	76
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Як свідчать дослідження, розвиток сектору послуг у галузі консалтингу поступається хіба що ринку інформаційних послуг. Означений сектор економіки доволі перспективний. Але в той же час експерти акцентують увагу на тому, що існує проблема незадоволення споживачів консалтинговими послугами, які їм надають. Це, безперечно, зумовлює серед іншого потребу переглянути підходи до споживачів. Український ринок консалтингових послуг перебуває на етапі активного формування з максимальною орієнтацією на світові ринки. Конкуренція зростає, а отже перед вітчизняними консультантами виникає потреба переглянути малоефективний інструментарій маркетингу, що працює за традиційними правилами.

Специфіка надання послуг у галузі консалтингу підсилює значення ділових відносин, що ґрунтуються на довірі та партнерстві.

Проблематику консалтингового бізнесу порушували автори зарубіжних і вітчизняних досліджень: Е. Бейч, С. Бісвас, І. Боброва, В. Верба, Л. Грейнер, В. Зіміна, М. Іванова, Г. Калянов, В. Коростельов, М. Кубр, О. Курбатова, Г. Маринко, Д. Майстер, К. Макхем, Р. Метцберг, А. Посадський, Т. Решетняк, Д. Твітчел, О. Трофимова, М. Фербер, І. Чайка, О. Шканова та ін. Водночас проблеми сектору консалтингових послуг на вітчизняному ринку не є висвітленими системно і натепер недостатньо досліджені. До слова, вирішення проблем такого типу часто обмежується практичними порадами. Саме тому багато питань вимагають глибокого дослідження як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. Наприклад, досі бракує досліджень, що були б орієнтовані на вивчення та вдосконалення концептуальних засад маркетингу консалтингових послуг, розробки певного інструментарію задля поліпшення ефективності ринкової діяльності підприємства, що займається консалтингом.

Саме це зумовлює актуальність пропонованої теми і формулювання мети наукової розвідки.

Мета і основні завдання дослідження. Метою пропонованої магістерської роботи є спроба теоретичного обґрунтування особливостей формування ринку інформаційно-консалтингових послуг в Україні, механізмів функціонування консалтингових послуг, визначення особливостей консалтингового сектору з огляду на національні особливості ринку.

Поставлена мета потребує виконання **таких завдань**:

1) з'ясувати специфіку, характерні риси та особливості ринку інформаційно-консалтингових послуг в Україні;

2) схарактеризувати загальні особливості сектору інформаційно-консалтингових послуг;

3) з'ясувати та схарактеризувати складники, які сприяють налагодженню та розвитку тривалих партнерських взаємовідносин;

4) з'ясувати особливості розвитку українського ринку консалтингових послуг на базі аналізу впливу чинників макросередовища на діяльність підприємств у сфері консалтингу;

5) схарактеризувати організаційні особливості роботи підприємств у сфері консалтингу, зокрема, вивчити структуру організації, особливості корпоративних цінностей, кадровий склад, систему комунікацій всередині;

6) запропонувати поради щодо застосування інструментарію, який поліпшить роботу організаційної функції консалтингу.

Об'єктом дослідження є консалтингова діяльність підприємств, що надають послуги в цьому сегменті ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади утворення механізмів функціонування сектору консалтингових послуг в Україні.

Методи дослідження. Під час дослідження було використано низку як загальнонаукових, так і спеціальних методів: діалектичний метод,

фундаментальний аналіз, синтез, ретроспективний аналіз, метод аргументації, методи стратегічного аналізу, методи групування, опитування, та інші.

Наукова новизна пропонованих результатів полягає в тому, що в дослідженні системно описано особливості консалтингово-інформаційних послуг на вітчизняному ринку; систематизовано категорійний апарат у галузі консалтингу на базі тлумачення категорій «консалтинг», «консалтингова послуга», що систематизують пояснення, відомі досі; схарактеризовано спосіб поділу ринку послуг у галузі консалтингу, що потребує поділу споживачів на чотири групи.

Практичне значення одержаних результатів. Результати пропонованого дослідження можуть бути застосовані під час аналізу ринку консалтингових послуг в Україні, під час розробок інформаційно-консалтингових проєктів.

Публікації. Основні положення та результати магістерського дослідження опубліковано в науковій статті загальним обсягом 13 сторінок.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та викладена на 97 сторінках. Загальний обсяг основного тексту становить 85 сторінок комп'ютерного тексту, наведений перелік 72 використаних літературних джерел займає 7 сторінок.

РОЗДІЛ I. ІНФОРМАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ: ПОНЯТТЯ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ

1.1. ІНФОРМАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК НОВИЙ ВИД ДІЛОВИХ ПОСЛУГ

При визначенні поняття «інформаційний консалтинг» слід мати на увазі, що воно є підсистемою управлінського консультування. За європейськими стандартами існує дев'яносто чотири консалтингові послуги, що об'єднані у вісім основних груп. Зокрема, це такі блоки:

- 1) визначення ефективності системи управління;
- 2) діяльність адміністрації;
- 3) фінансове управління;
- 4) управління кадрами;
- 5) маркетинг;
- 6) виробництво
- 7) Інформаційні технології (інформаційне забезпечення управління)
- 8) Спеціалізована послуга;

Таким чином, інформаційний консалтинг належить до однієї з груп менеджмент-консалтингових послуг. Повноцінно зарахувати до однієї з означених груп не можемо, адже вирізняється спеціалізованим характером. Загалом менеджмент-консалтинг і управлінський консалтинг зараховують до професійної підприємницької діяльності спеціалістів. Здійснюється такий вид робіт, як правило, на комерційній основі. Закордонний консалтинг – повноцінний складник ринкової економіки. Консультант як фахівець консалтингового сектору має бути готовим оцінити будь-яку ситуацію, в якій опинилась організація, що потребує консультування, пропонувати чесні, порядні, об'єктивні рекомендації щодо дій і вчинків клієнтів. .

Менеджери, які щоденно завантажені виконанням буденних завдань, далеко не завжди можуть оцінити ту чи іншу ситуацію, яка виникла в їхній організації. Конабуті ними навчки, використовують власні знання, в той час, коли консультат під час роботи постійно набуває нових знань, досвіду, навичок. За допомогою такого практичного багажу консультант може неабияк стати у пригоді менеджерів, фактично стаючи не просто радником, але й співробітника, товариша, який допомагає вирішувати управлінські проблемні ситуації.

Залежно від сфери застосування, цілей і завдань поняття «управлінський консалтинг» тлумачиться по-різному. Наведемо деякі з трактувань означеного поняття. Отже, управлінський консалтинг це:

1. Процес надання спеціалістом своїх особливих, особистих знань, навичок, досвіду в системі діяльності клієнта.
2. Підприємницька діяльність, що здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування, задоволення потреб економіки та управління, коли виникає потреба задовольнити запит на консультації та інші види професійних послуг.
3. Послуги щодо впровадження наукових знань з економіки та управління.

Консультант, на думку теоретиків управлінського консультування, то передовсім радник найвищої кваліфікації, що володіє обширними і ґрунтовними знаннями, досвідом, вміннями у сфері проблем функціонування організації загалом чи її окремих частин. Це фахівець, котрий уміє ефективно використовувати базу знань під час аналізування і вирішування практичних проблем в конкретній організації і під час поширення позитивного досвіду [41].

У такому випадку консультант з управління діє не як любитель, а як професіонал. При подоланні недоліків, удосконаленні будь-яких процесів,

впровадженні організаційних змін консультант не замінює керівника, надає йому професійну допомогу в конкретній сфері, по суті виступає як бізнес-партнер.

Як підсистема управлінського консалтингу, інформаційний консалтинг — це спеціалізований вид послуги, спрямований на задоволення інформаційних потреб ресурсів клієнтів, підтримку інформаційного забезпечення та господарських операцій, розробку методів оптимального використання інформаційних ресурсів у практиці організаційного управління.

Як підсистема управлінського консультування, інформаційне консультування є спеціалізованою формою інформації, яка має на меті задоволення інформаційних потреб джерела резервного копіювання, підтримку та моніторинг операцій, а також розробку сервісів для оптимізації використання інформаційних ресурсів в управлінських операціях організації. На ринку інформаційних послуг багато учасників. Перш за все, виробники інформації - новини та рекламно-інформаційні служби, соціально-економічні дослідницькі центри та фонди, науково-дослідні організації, преса, видавництва, бібліотеки тощо. Зокрема, отримання інформації про надійність деяких фірм - потенційних партнерів. За бажанням клієнтів ви можете надати таку інформацію:

- фінансове становище потенційного партнера (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про збитки, порівняння останніх фінансових показників тощо);
- організаційно-правова форма компанії, номер податкової служби, банківські реквізити, юридична та фактична адреси;
- інформація про структуру капіталу, види діяльності, історію, відомості про керівників, відомості про філії;
- практика та час виплат;
- рішення суду, застави майна та інші фінансові зобов'язання, а також інша інформація добросовісного характеру;
- стан компанії в спеціально розробленому рейтингу, що відображає фінансове становище товариства та рівень бізнес-ризиків.

Крім того, консультанти працюють з професіоналами, які шукають «суперечливу» інформацію від інших учасників. Пошук, аналіз та систематизація такої інформації, опублікованої у дослідницьких звітах, статтях та монографіях вітчизняних та зарубіжних вчених та експертів, які прямо чи опосередковано мають відношення до теми роботи групи зацікавлених сторін. Це нескінченний процес, але він необхідний для вбудовування «зашифрованої» інформації в концепції, теорії, проекти та ефективні управлінські рішення. Консультанти-аналітики, які надають необхідну інформацію, також можуть визначити рівень запланованого кредитного ризику та дати пораду щодо максимального успіху.

Отже, інформаційні консультанти перймаються виконанням таких завдань:

1. Своєчасне інформування про продукцію та конкурентоспроможність підприємств-виробників, ярмарки та виставки, посередництво у пошуку партнерів, інформація про надійність;

2. Підготовка та доставка інформаційних пакетів замовникам з різних питань, пов'язаних з досвідом керівництва, економічною та виробничою організацією, виробничо-складськими приміщеннями, а також фінансовою допомогою;

3. Організовувати та проводити тренінги, семінари та стажування для персоналу клієнтів [67].

Метою інформаційного консультування є задоволення інформаційних потреб організацій, надання інформаційної підтримки та ефективних заходів, своєчасне впровадження організаційних змін.

Цієї мети можна успішно досягти, якщо вирішити такі питання:

- Визначити інформаційні потреби рекомендованої організації;
- Сприяти потоку інформації в організації або в індивідуальних відносинах;
- Оперативно-інформаційне забезпечення;
- Пошук та надання інформації, необхідної для своєчасного впровадження організаційних змін;

- Знайти шляхи покращення захисту бізнес-даних.

Існують різні тлумачення поняття «інформаційна консультація». Наприклад, інформаційні консультації експерти зі зв'язків з громадськістю вважають формою політичних консультацій.

Часто інформаційний консалтинг ідентифікують із інформаційно-технологічним консалтингом. На думку одних фахівців, інформаційний консалтинг варто зараховувати до послуг із програмного забезпечення, до розробки і застосування інформаційних систем, які надають ІЕ-компанії своїм клієнтам-замовникам. Інші фахівці викоремлюють ІТ-консалтинг як самостійний напрямок управлінського консалтингу, що пов'язаний з поширенням інтегрованих інформаційних систем типу управління ресурсами підприємства.

Метою інформаційного консалтингу є надання інформації про стан інформаційного середовища організації та задоволення різноманітних інформаційних потреб організації.

Консалтингові послуги в Україні та закордоном надають зовнішні та внутрішні консультанти.

Різниця між ними полягає в тому, що зовнішні консультанти запрошуються лише зацікавленими організаціями для виконання конкретного замовлення, тоді як внутрішні консультанти є штатними організаціями. Вони, у свою чергу, поділяються на генералів, тобто спеціалістів, які займаються загальними питаннями та принципами управління, і тих, хто займається конкретними, послідовними проблемами, що виникають у самій організації, в регіоні чи в секторі. народне господарство.

Внутрішні консультанти можуть вирішувати конкретні питання, які виникають із потреб організації. Тому в деяких випадках важко віднести цей термін до категорії консультанта.

Так, в Mitsubishi, компанії, що спеціалізується на виробництві автомобілів, побутової техніки, банківській діяльності, завдання підрозділу внутрішніх

консультантів дочірньої консалтингової Tokyo Research International полягає в тому, що вона займається інформаційним супроводом угод материнської компанії. Консультанти, які там працюють, збирають інформацію про стан ринку країни, в яку здійснюється експорт. Зокрема, про курс валют, коливання цін тощо. Фірма також займається перекладами на інші мови технічної літератури, займається навчанням діоерів, організовує стажування, безпосередньо не пов'язані з функціонуванням материнської компанії, але такої, що дає фірмі прибуток.

Таким чином, інформаційно-консалтингова фірма Tokyo Research International є інтелектуальним осердям Mitsubishi. До її складу навіть входять перекладачі, що робить цю організацію доволі своєрідною. Зазначимо, що внутрішні консультанти – це спеціальні фахівці, які входять до складу організації, котрій надають консультативні послуги.

Зовнішні консультанти – висококваліфіковані спеціалісти в інформаційній галузі. Вони працюють від свого імені, а також від імені консалтингової фірми. Як приклад можемо навести роботу консультантів на багатьох підприємствах, що намагаються якнайшвидше на умови ринкового господарювання.

Побудувати стратегічний план сфери обробки інформації на підприємстві – завдання не з найлегших. Це дуже копітка, відповідальна, непроста праця. Якщо це відбувається вперше, оптимальний варіант – залучити висококваліфікованого фахівця [19].

Існують інші види зовнішніх і внутрішніх кордонів консультування, наприклад, консультування консультанта, інформування професійного клієнта про покупку певного товару чи послуги. Поставлені консультантом питання наближають цей вид консультацій до маркетингового консалтингу. Наприклад, робота професійного консультанта, який створює домашні сторінки для користувачів інтернету. Інформація на цих сторінках дозволяє різним компаніям

та окремим магазинам пропонувати свої продукти чи послуги будь-якому потенційному покупцеві та користувачеві.

Відносини новостворених консалтингових фірм з різними виробниками товарів, продуктів і послуг у нашій країні та за кордоном постійно розвиваються, вдосконалюються та набувають нових форм.

Наразі вони мають широкий спектр – від особистої консультації та досвіду до співпраці в реалізації довгострокових проектів.

Кінцевим результатом роботи консультанта в організації, на думку вітчизняних і зарубіжних дослідників, є вирішення проблем, з якими стикається клієнт при управлінні різними операціями, і пошук найбільш ефективних шляхів зміни існуючих. стан організації та її просування.

Консультування давно існує як форма консультування в широкому сенсі цього слова. Історично перші завдання, які вирішувалися шляхом консультацій, були у сфері державного управління.

Перші письмові свідчення про використання зовнішніх консультацій у державному управлінні датуються 2000 р. до н.е., а запис інтерв'ю під назвою «терапія» датується 2700 р. до н.е. Довгий час (фактично до кінця 19 століття) пріоритетною сферою консультацій було державне управління.

Консалтинг виник як відносно недавня професійна діяльність на початку 20 століття в англomовних країнах, насамперед у Сполучених Штатах. Тоді ж з'явився термін «консультація керівництва».

Перші приватні фірми, які надавали консультаційні послуги в галузі досліджень і розробок, технологій та інженерії на початку 19-го і початку 20-го століть, а також у сфері управлінського консультування на початку 20-го століття. Служба бізнес-досліджень, перша консалтингова фірма з питань управління, була заснована в 1914 році в Чикаго.

Перші консультанти були переважно творцями наукових теорій. Одним із таких професійних консультантів був Фредерік Тейлор, засновник теорії науки управління підприємством.

1920-1930 рр. консалтингові фірми поширилися в Європі і в 1940-1950-х рр. «Золотий вік» консультацій – зросла важливість консультацій як інфраструктури. Зростання сектору консалтингових послуг було відносно стабільним протягом 1970-х і 1980-х років і зберігало помірні темпи зростання.

У ці роки діяльність консультантів була зосереджена на підвищенні ефективності виробництва та вирішувалися питання управління персоналом.

Наприкінці 1940-х років консультанти використовували у своїй роботі методи кількісного моделювання, методи оптимізації та консультації з процесами.

Фактичний розвиток промисловості як самостійної галузі відбувся у 1950-х роках і відтоді стрімко розвивався.

Більшість найбільших у світі консалтингових фірм мають американське походження, але кожна, як правило, має філії в кількох десятках країн, причому 50-100% її співробітників є місцевими консультантами. Діяльність філії регулюється законодавством країни, в якій він розташований.

Відмінною рисою наступного етапу розвитку промисловості на Заході (з другої половини 1960-х років) стало активне впровадження найбільших аудиторських фірм, в яких еліта послідовно зменшувалася, як гігантські злиття. Велика вісімка на початку 80-х, «Шістка» на початку 90-х, «п'ятірка» наприкінці 90-х і нарешті «четвірка». Нинішні учасники «великої четвірки» включають:

1. PwC,
2. Ernst & Young,
3. KPMG,
4. Deloitte & Touche.

У 70-х роках ХХ ст. змінюється характер питання, яке вирішили західні консультанти – активізуються пошуки рішень. На цьому етапі розвитку в центрі уваги консультантів є стратегія розвитку організацій, створення центрів прибутку, розвиток маркетингової діяльності, аналіз та оцінка роботи організацій, організаційна структура та управління.

Хоча Закон про централізовану планову економіку колишнього Радянського Союзу не дозволяв існування незалежних експертів, існувала певна незалежність у наданні інформаційних та консультаційних послуг. Договір укладається в рамках так званої операції, коли консультант і клієнт діють як рівноправні та відносно незалежні сторони від держави. За деякими даними, у цій сфері виконано лише 3% робіт, решта 97% – з державного бюджету.

70-ті роки ХХ ст. В СРСР поширена комплексна система менеджменту якості (СМ), розроблена провідними підприємствами Львівської області, узагальнюючи досвід інших регіонів. Це включає технічні, економічні, соціальні та організаційні заходи, які впливають на якість продукту з моменту його розробки до його експлуатації. Оцінку проводили у двох напрямках.

1.2. Особливості взаємодії інформаційних технологій і консалтингу

Сучасний консалтинг відрізняється низкою специфічних особливостей, які пов'язані з об'єктивним соціально-економічним розвитком суспільства. Це, з одного боку, розвиток науки і техніки, поширення новітніх технологій, процеси інтеграції та глобалізації, з іншого боку, розвиток ринкових відносин і загострення конкуренції в багатьох країнах, у тому числі в Україні. .

Новий етап у розвитку консалтингу почався в 90-х роках. Це пояснюється значним зростанням інтенсивності інноваційної діяльності та динамікою ринкового середовища. Внаслідок глобалізації ринків межі національної економіки стали розмитими. Комп'ютеризація виробничих процесів та

управління повністю реалізована: комп'ютеризовано все, що дозволяє алгоритми. Інтенсивне копіювання інформаційних технологій управління почалося з приватних знань, закладених у програмні продукти. Все це не тільки значно покращило загальну якість управління, але й змінило роль та обов'язки консультантів з управління, які стали значно складнішими та різноманітнішими. По-перше, консультант став експертом і аналітиком, йому потрібні були навички, щоб правильно поставити питання, діагностувати «хвороби», виявити і переконливо показати керівникам, що не так і чому погано, «призначити лікування». розробляє стратегію і тактику реконструкції. По-друге, консалтинг був дуже корисним для підприємців як розробників бізнес-процесів та технологій управління [42, 17].

У керівника підприємства, який зацікавлений у забезпеченні ефективності управління, іноді виникають такі питання, як екологічна оцінка, маркетингові дослідження, перевірка якості продукції, трансформація підприємства. Які їх нинішні можливості для вирішення проблем управління?

Ці проблеми можна вирішити за допомогою інформаційних технологій (ІТ). Інформаційні технології — це сукупність методів і засобів цілеспрямованого перетворення будь-якої інформаційної властивості.

Іншими словами, інформаційні технології — це технологічний інструмент зберігання, обробки та передачі інформації (апаратно-програмне забезпечення, телекомунікації, системи управління базами даних тощо).

Інформаційні технології, як розуміють ІТ-експерти, — це інтеграція комп'ютерів, електроніки та зв'язку.

Ці технологічні засоби дозволяють керувати внутрішніми процесами підприємства (виробництвом, зберіганням, обліком тощо) та контролювати взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем (постачальники, споживачі, партнери, конкуренти).

Особливістю ІТ є те, що вони, з одного боку, роблять вагомий внесок у

розвиток та швидкість збору, зберігання та передачі даних, що стало основною проблемою, а з іншого – надають якісні засоби налаштування інформації.

Розвиток ІТ призвів до неможливості вирішення технологічних проблем без їх вирішення, оскільки інформаційні технології інтегровані з бізнес-процесами підприємств. З точки зору якості управління знаходиться на іншій стадії. Поява нових моделей управління диктує необхідність залучення консультантів до зовнішньої підтримки.

Крім перерахованих вище, в нашій країні існують деякі поширені методи:

- розробка маркетингових дослідження та плану розвитку бізнесу;
- матричні методи маркетингових досліджень;
- розробка бізнес-планів на основі обігу коштів та способів з'ясування ефективності динамічного інвестування;
- гарантування якості продукції;
- загальне управління якістю;
- стандарт якості ISO 9000;
- зміни на підприємстві;
- реструктуризація процесів у бізнесі.

Відтоді, як з'явилися комп'ютери, відповідальність за ухвалені рішення значною мірою лягла на керівника, а інформаційні системи нині вважаються єдиними системами ухвалення рішень.

Інформаційно-технологічний комплекс включає:

- комп'ютерну техніку;
- організаційне оснащення.
- комунікаційне обладнання.

Апаратні засоби комп'ютера становлять основу комплексу засобів в інформаційних технологіях, передусім обробки і змін різної інформації, що використовується в управлінні.

Завдяки технологіям стало можливим використання різноманітних методів ,

зокрема доставки інформації всередині системи управління та обмін інформацією із зовнішнім середовищем, використання комп'ютерних можливостей.

Інструменти організаційного обладнання призначені для механізації та автоматизації управлінської діяльності у всіх її аспектах.

ІТ-фахівці пропонують таку класифікацію інформаційних технологій:

1. З огляду на функцію управлінської діяльності:

- технології підготовки текстових документів на базі текстових процесорів;
- технологія малювання та презентації на основі графічних процесорів;
- технології підготовки табличних документів на основі використання табличних процесорів;

2. Технології програмування на основі алгоритмічних, об'єктно-орієнтованих та логічних мов програмування.

- технології систем управління базами даних (СУБД);
- технологія підтримки управлінських рішень на основі системи штучного інтелекту;

- гіпертекстові технології; мультимедійні технології;

4. За способом використання в інформаційних системах:

- традиційний;
- новий;
- за способом мережі: локальний; кілька рівнів; розподілений;

5. За сферою обслуговування:

- бухгалтерський облік;
- банк;
- податкова діяльність;
- страхова діяльність тощо

Сучасне програмне забезпечення інформаційних технологій поділяється на системи та додатки.

Системне програмне забезпечення призначене для підтримки роботи комп'ютерних систем. До них належать:

- текстові та діагностичні програми;
- антивірусні програми;
- Операційні системи;
- процесори сценаріїв (оболонки).

Додатки:

- системи підготовки тексту, таблиць та інших документів;
- системи підготовки презентацій;
- системи обробки фінансово-економічних даних;
- Системи управління базами даних;
- персональні інформаційні системи;
- інтелектуальні системи вдосконалення проектування та управління;
- інші системи.

Організаційно-методичне забезпечення інформаційних технологій включає:

Нормативно-методичні матеріали з підготовки та виконання управлінських та інших документів у межах функції забезпечення управлінської діяльності.

технічні заходи, у тому числі заходи безпеки та інструкції та нормативні матеріали щодо стану підтримки нормальної роботи обладнання.

Інструктивно-нормативно-методичні матеріали з організації роботи адміністративно-технічного персоналу в рамках конкретних інформаційних технологій забезпечення управлінської діяльності.

З якою метою бізнес може використовувати інформаційні технології?
Сучасний бізнес використовує передові інформаційні технології:

- використовувати розподілені персональні комп'ютери з достатніми ресурсами для обробки інформації на кожному робочому місці;
- Встановіть передові системи зв'язку, коли робочі станції підключені для надсилання повідомлень.

- брати участь у гнучкому глобальному спілкуванні, коли компанія є частиною глобального потоку даних;

- створення та розвиток систем електронної комерції; - Усунути комунікацію в інтеграційній системі «Організація – середовище». Правильне використання інформаційних технологій дозволяє значно підвищити динамізм бізнесу та знизити витрати на висококваліфікований персонал¹.

До онлайн-консультантів з управління належать IBM Global Services, Mercer Consulting Group, EDS Corporation, American Systems та інші. інформаційно-консультаційні послуги на основі інформації.

Вони активно впроваджують:

- проектування та застосування корпоративних інформаційних систем;
- технічне забезпечення комп'ютерних мереж, у тому числі комп'ютерних систем, локальних мереж, телекомунікаційних систем.
- інтеграція програмних продуктів, розробка та супровід таких систем.
- своєчасне інформування про конкуренцію між товарами та виробниками;
- Організовувати та організовувати семінари для співробітників з питань інформаційних технологій в цілому та ефективності їх використання у відповідній сфері, щоб допомогти клієнтам вибрати правильну стратегію в цій сфері [50].

Консультанти надають послуги з формування та оптимізації управлінських завдань, вибору, проектування, створення та застосування управлінських інформаційних систем, тобто прийняття рішень, які дозволяють ефективніше та швидше використовувати наявну інформацію, ніж будь-коли раніше. Найбільшого успіху в цій сфері управлінського консалтингу досягли компанії, які раніше займалися системною інтеграцією. Фахівці підходять для ІТ-компаній, які в майбутньому наповнять свої ІТ-консалтингові послуги онлайн-консалтингом. Технологію слід використовувати не тільки для власних цілей, а й для зниження витрат і підвищення якості робочих процесів.

Наприклад , підвищення ефективності системи підтримки управлінських рішень великого металургійного холдингу полягає в автоматизації цього процесу шляхом застосування відповідної технології.

Розроблення тактики інформаційних технологій для фінансової установи;
розробка вимог до рішень інформаційно-технологічного типу, необхідних для застосування в інжиніринговій компанії;

підбір успішного рішення інформаційно-технологічного типу з метою автоматизувати відносинами покупців з виробником споживчих товарів;

Впровадження інтегрованої системи управління в найбільшій нафтовій компанії.

Інформаційні технології, новий комплексний захід для інтернет-компаній. З розвитком високих технологій і менеджменту, маркетингу і ускладнення внутрішніх бізнес-процесів компанії. Слід зазначити, що основні технічні проблеми виходять на перший план перед ефективним використанням інформаційних технологій [15].

Подальше уточнення та поглиблення змісту наукової дисципліни може допомогти з'ясувати її функції. Які функції інформаційного консультування? Роботою місцевих дослідників визначено та визначено функції управлінського консультування, яке безпосередньо пов'язане з інформаційним консультуванням.

1. Функція інформаційно - інформаційного консультування надає інформацію про соціальні об'єкти, що представляють інтерес для суспільства, його освітні та управлінські структури, бізнес, комерційні та інші організації, характеристики змін і розвитку в сучасному суспільстві. Ця функція дозволяє інформаційному консалтингу бути важливим фактором широти інформації, включаючи соціальні події та процеси.

Функція сприяє організаціям бізнесу долати конкретні економічні та управлінські завдання в усіх сферах діяльності та функціональних сферах (управління виробництвом, фінансами, людськими ресурсами тощо). Тут

механізм підтримки зводиться до чотирьох основних етапів процесу консультацій:

а) виявлення та аналіз (діагностика) економічних та управлінських проблем шляхом збору інформації про діяльність суб'єктів господарювання.

(b) розробити пропозиції щодо вирішення виявлених проблем (планування дій);

(c) впровадження конкретних заходів та рекомендацій щодо впровадження практики управління;

г) Контролювати ефективність пропозицій.

2. Наукова чи пізнавальна функція в інформаційному консультуванні допомагає краще зрозуміти природу деяких соціальних подій, визначити динаміку розвитку, тенденції та перспективи, їх вплив на соціально-економічні та соціальні процеси. країна

Ця функція пов'язана з популяризацією сучасних наукових досягнень і передового досвіду у виробництві різноманітних інформаційних продуктів і послуг, а також управлінням різноманітними (у тому числі комунікаційними) процесами. своєчасне надання інформації про конкурентоспроможність продукції та виробників; з проектуванням та застосуванням корпоративних інформаційних систем; технічне забезпечення комп'ютерних мереж, у тому числі комп'ютерних систем, локальних мереж, телекомунікаційних систем; інтеграція програмних продуктів, запуск подібних систем.

3. Дослідницька або діагностична функція дозволяє виявити та вивчити симптоми, що характеризують стан соціальних об'єктів, у тому числі ознаки соціального стресу, надзвичайних ситуацій, конфліктів, і це допомагає своєчасно приймати управлінські рішення. підтримання динамічної та стабільної соціальної системи.

Крім того, ця функція пов'язана з проведенням комплексних аналітичних досліджень у сфері високотехнологічної продукції та телекомунікацій, а також

виявленню факторів, тенденцій і закономірностей, що мають вирішальний вплив на результативність суб'єктів господарювання в умовах інформатизації суспільства.

4. Проміжна функція є звичайним інструментом для замовників для вибору правильної стратегії у сфері інформаційних технологій, для вибору бізнес-партнерів у країні та за кордоном, а також для визначення найбільш перспективних напрямків співпраці у прямих інвестиціях. виробничий сектор, збут продукції тощо.

5. Освітня функція в цілому пов'язана з організацією та проведенням семінарів для співробітників-клієнтів з питань інформаційних технологій та ефективності їх використання у відповідній сфері, підготовки керівників. Розвиток нових передових управлінських навичок шляхом навчання керівників на робочих місцях у спеціальному інформаційно-консультаційному проекті

Органічна взаємозалежність і взаємодоповнюваність цих функцій робить інформаційне консультування потужним інструментом для оптимізації розвитку та функціонування соціальних об'єктів і систем для покращення управління різними соціальними процесами та подіями.

1.3. Методичний інструментарій інформаційного консалтингу

Кожен організаційний розвиток має на меті поліпшення внутрішньої, а також зовнішньої ефективності повноцінної роботи підприємства. З огляду на це важливо вибрати методичний набір інструментів фахівця-консультанта. Інформаційне консультування ґрутується на впровадженнях вітчизняних і зарубіжних фахівців цілої низки спеціалізованих методів.

Як відомо, метод, з наукової точки зору, є регулятивною нормою чи правилом, або ж шляхом, способом, прийомом теоретичного, пізнавального характеру чи практичного завдання.

Консультанти у своїй роботі вдаються до використання цілої низки методів, спрямованих на результат. Вони своєю чергою поділяються на певні групи. Управлінське консультування передбачає застосування низки як загальних, так і віузькоспеціалізованих методів.

Наприклад, якщо враховуємо усебічно напрями створення умов з метою здійснення змін організаційного розвитку, доречно використовувати такі загальні методи:

- 1) технологічні – методи, які сприяють удосконаленню виробничого процесу (наприклад, ротація, коли змінюється і збагачується зміст робіт, вивчається зворотний зв'язок);
- 2) структурні – метод, за допомогою яких створюються нові ролі, нові підрозділи чи й взаємини підлеглості;
- 3) керування людськими можливостями:
 - методи, що мають за мету оздоровити організаційний клімат і міжособові стосунки, зберегти цінності ,здоров'я, життєздатність організації;
 - методи залучення до керівництва (системи преміювання і винагород, наприклад);
 - методи, що зорієнтовані на покращення стосунків між групами, між особами;
 - методи роботи з індивідуальністю.

Без перебільшення способи організації роботи з людьми, а також клієнтами, що виступають замовниками, вважаються соціальними технологіями.

Окремі дослідники викоремлюють також такі методи консалтингу: метод збору інформації; методи обробки та аналізу інформації; метод діагностики й розробки пропозицій.

Перелік спеціальних методів надання консультацій містить групу методів, які використовуються в конкретних видах діяльності фахівців із консультування, коли вони надають конкретні інформаційно-консультаційні послуги. Серед таких методів можемо використати метод складання баз даних. Його суть полягає в тому, що кожен фахівець, який займається інформаційним консалтингом, під час роботи виробляє, відпрацьовує власні, характерні тільки йому методи, що сприяють максимально ефективно вирішити проблеми організації на клієнта. У кожному окремому випадку консультантові доводиться опрацьовувати доволі великі обсяги інформації, аналізувати цілу низку факторів та чинників, урахувати специфіку організації, що є замовником. У кожній окремій ситуації, незважаючи на подібність, варто пам'ятати, що кожен клієнт унікальний та індивідуалізовано підходить до вирішення його проблеми. А це означає, що добірка методів, якими послуговуватиметься консультант завжди буде індивідуального характеру [65].

Невдаючись до аналізу подібних кейсів, неможливо зрозуміти, що схожі зовні проблеми насправді розрізняються. Без необхідного аналізу неможливо з'ясувати, що зовні схожі проблеми розрізняються. Методи, що були названі вище, не передбачають консультацій чи навчання управлінського персоналу, а отже потенційно можуть бути інтерпретованими не правильно, відтак неправильно використаними в інших ситуаціях. В умовах кризового управління перераховані вище методи можуть виявитись не дуже ефективними для пропагування консалтингу. В інших короткострокових чи подібних ситуаціях повторюються рідко.

Одним із різновидів консалтингової послуги є «ділова інформація» або «бізнес-інформація». Її суть полягає в такому:

- 1) надати економічну, технічну, юридичну та іншу інформацію на замовлення клієнта;
- 2) публікувати посібники, статті, довідники, огляди тощо;

3) надавати інформацію в електронному форматі тощо.

Ділова (або бізнес) інформація розуміється як професійні знання підприємця та співробітника, технологічні знання спеціаліста. Вона належить до галузі маркетингових категорій. Її використовують, щоб ухвалювати рішення у системі підприємництва. Бізнес-інформацію пов'язують з інформаційним маркетингом, процесом взаємодії суб'єктів маркетингової діяльності, що стосується організації підприємницької роботи на ринку інформації бізнесового характеру задля задоволення інформпотреб та одержання прибутку.

На ринку інформаційних послуг інформація продається і купується, вона приносить учасникам ринку прибуток і збитки. Якщо порівнювати інформацію з іншими спорідненими ресурсами, то з'ясується, що створення, поширення, оновлення, застосування інформації суттєво лідирує. Інформаційний ринок чи ринок інформаційних послуг – це потужна галузь світової економіки, що розвивається дуже динамічно.

Інформація без перебільшення є основним ресурсом в економіці. Поява та збільшення інформаційних потоків зумовлює зміни класичних методів поведінки об'єктів господарювання, що не може не впливати на конкурентів.

Донедавна було загальноприйнято вважати, економічна інформація, незалежно від її особливостей, вільно поширюється ринком, вона легкодоступна, головне – оплатити. Утім, як засвідчила практика, низка суб'єктивних та об'єктивних перешкод стають на заваді поширенню саме якісної інформації. Тому одні економічні суб'єкти отримують інформаційну перевагу над іншими.

Серед пріоритетних джерел одержання інформації конкурентоспроможного змісту є такі:

– позаекономічна монополія на володіння інформацією. Вона з'являється в умовах браку чи відсутності інформаційної свободи. Це простежується, коли трапляються адміністративні бар'єри з метою поширення інформації. У таких

випадках економічні суб'єкти використовують з метою одержання прибутків інформацію, як ане може бути доступною іншим учасникам ринку;

– змога якісніше й оперативніше оцінити і зрозуміти інформацію з категорії загальнодоступних .

Інформаційний ринок складається з інформації, електронних угод та електронних комунікацій.

Ті, інформаційні послуги, що надаються вітчизняними фахівцями в галузі консалтингу, схожі на послуги ,які надають закордонні колеги. Утім нижчий розвиток економіки в Україні, порівняно з розвиненими європейськими країнами, відіграє важливу роль. Відмінності пов'язані також із нерозвиненістю секторів, що орієнтовані на обслуговування ринкової інфраструктури. До найішш відомих типів цих інформаційних послуг зараховуємо такі:

- служби новин у корпоративних ТВ-мережах;
- послуги доступу до першоджерел та отримання копій документів;
- довідково-консультаційні послуги тощо[5].

Інформаційний ринок вважається важливим складником інформаційного простору. До його складу зараховують також інформаційні ресурси, інформаційно-телекомунікаційно інфраструктуру забезпечення інформаційної безпеки, законодавство в інформаційному секторі⁹.

Ринок сучасної інформації бізнесового характеру наивають сукупністю різних типів відносин, зокрема, правових, економічних, організаційних. Такі відносини формуються між постачальниками та споживачами інформаційних послуг. Його стан у чому визначається відповідністю інформаційної інфраструктури.

Як відомо, початки формування українського ринку інформації сягають 1987 р. Саме тоді почали з'являтися нормативні документи, що офіційно регламентували роботу кооперативів і підприємств з іноземною часткою. Вони

мали важливу роль і суттєво посприяли розвиткові ринку інформації в Україні. Інформація вважалася товаром і до того часу, але ринкові відносини перебували на етапі стримувальної політики жорсткої державної регламентації інформаційної сфери.

За іншими міркуваннями, інформаційний ринок України почав розвиватись активно орієнтовно на початку 1960-х рр.. Основними джерелами інформаційного забезпечення слугували служби новин і друкарські агенції. Згодом цей ринок почав заповнюватись інформаційними службами банків та різноманітних науково-технічних товариств, закладів освіти. На початку 1970-х почали формуватись бази даних, кураторами яких слугували великі інформаційні служби. Вони перебували в тісному взаємозв'язку з різними установами: академічними, державними та науково-технічними, установами і закладами освіти, які були спорідненими з ними щодо збирання інформації, регулярного вивчення попиту. Середина 1970-х. засвідчує, що найважливішим видом інформації на ринку стають бази даних. Бази, що вміщують інформацію торгово-економічного, статистичного та професійного орієнтування.

На початку 1990-х, коли монополія Держкомстату СРСР на економічну інформацію була зруйнована, ринок ділової інформації на вітчизняному терені зазнав серйозних змін. Істотні зміни були зумовлені як розвитком ринкових відносин загалом, так і безпосереднім впливом бізнесу. Зміни були відчутними. До прикладу, коли на початку 1990-х підприємців турбували будь-які відомості про підприємства різних видів діяльності та з різних регіонів, то останнім часом – тільки той сектор, що потрапляв у поле зору стратегічних інтересів організації чи компанії. Поняття пріоритетності набуло більшого значення. Вибираючи інформаційні джерела, відбулося чітке розмежування галузевих та територіальних пріоритетів. Більшої ваги починає набувати галузева інформація. У дев'яностих змінюється суттєво і склад типових інформаційних послуг. Це було зумовлено появою на ринку послуг консалтингу інтернету [44].

Ключовим сегментом новизни є змога споживачеві, який працює з текстом, без клавіатурних та інтелектуальних зусиль практично миттєво переходить від одного фрагмента тексту до інших, пов'язаних з ним. Взаємозв'язок певних елементів застосовується не тільки в обмежених рамках цього тексту (що можливо в разі компакт-диска), але і з текстами з множини віддалених баз даних, які можуть містити значно повнішу інформацію у будь-якій формі, включаючи зображення, звукозаписи тощо. Інтернет відкрив безмежні можливості щодо роботи з інформацією. Нові можливості відкрились із формуванням різних підходів до фільтрування інформації. На думку, Білла Гейтса, можливості, які відкриває інтернет мільйонам людей у плані висловлювань і оприлюднення своїх думок, інформації принезначних фінансових витратах – дуже суттєвий, соціально-економічний результат. «Всесвітня павутина» допомагає розвиватись свободі слова, індивідуальній творчості.

Нові послуги, виникнення яких було зумовлене інтернетом, й досі перебувають під пильним вивченням фахівців. Нові послуги вивчають та аналізують для того, аби якомога ефективніше використовувати у своїй роботі. За таких умов конкурентноспроможність підвищується, фахівці, які опанували інтернет мають суттєві переваги над тими, хто цього й досі не зробив. Консультанти в інформаційній сфері, які наповну намагаються освоювати можливості інтернету та новітніх інформаційно-комунікаційних послуг, мають очевидні переваги над колегами, що цього не роблять.

Отже, як бачимо, розширення ринку ділової інформації і спеціалізації інформаційних потреб зумовило розширення спектру споживаних джерел. Це суттєво поліпшило роль консультанта різних консалтингових процесах.

Чи не найбільш прийнятною формою інформаційно-консалтингового обслуговування клієнтів в українських реаліях фахівці вважають формування мережі інформаційно-консалтингових центрів. Вони могли б посприяти розвиткові конкурентності в різних галузях народного господарства.

Під час формування організаційної структури інформаційно-консультаційних центрів варто враховувати вплив двох взаємопов'язаних аспектів, зокрема, того, що консультація розглядається як професійна діяльність; консультація постає як форма підприємницької діяльності.

Складу персоналу консультаційних пунктів, як правило, передбачає наявність таких посад, як головний експерт з розвитку ринкової інфраструктури; головний спеціаліст (консультант); головний спеціаліст, що займається обслуговуванням клієнтів та охороною навколишнього середовища; головний спеціаліст, що займається комп'ютерними технологіями, керівник інформаційно-консультаційного центру та інші.

В інформаційно-консультаційному центрі збирають та опрацьовують матеріали, що безпосередньо пов'язані з моніторингом цін, ці матеріали надсилають згодом до інформаційно-консультаційного центру. Здійснюється робота також із програмними пакетами. Зокрема щодо оптимізації виробництва; розробки новітніх технологій; класичних запитів від підсистем консалтингових послуг.; нормативно-технологічних документів на консалтингтві послуги тощо.

Інформаційно-консалтинговий пункт як правило зберігає інформацію, що являє собою телефонний запит від консалтингових працівників; журнали пошуку фахівців-консультантів клієнтів; бази даних та журнали для консультацій; журнали запису джерел (такі використовуються з метою укладання бази даних і надання консультативної допомоги); журнали ділової інформації тощо.

Організацію та функціонування інформаційних консультаційних служб часто називають інструментом впливу держави на покращення ефективності виробництва в різних сферах.

Основними видами інформаційно-консалтингової співпраці можемо назвати активний і безпосередній контакт фахівців із клієнтами; сервісу з виробниками та обладнанням; передавання інформації за бажанням замовників; організацію та здійснення тренінгів на окреслені теми; застосування засобів

масової інформації з метою пропагування інновацій та кращого досвіду; створення і доставку інформаційних продуктів для різних видів консалтингових послуг; організацію виставок, ярмарків, семінарів, аукціонів, конференцій.

Активне інформаційне консультаційне обслуговування передбачає визначення і чітко окреслення мети підприємства; збирання й оброблення інформації з метою ухвалення управлінських рішень; контроль відхилень реальних показників роботи виробництва від планових; вироблення пропозицій щодо ухвалення універсальних управлінських рішень. Коли інформаційно-консалтингове обслуговування сприяє поліпшенню діяльності системи керування підприємством, досягненню поставленої мети, воно фактично виступає поєднанням планування, контролю, обліку, аналізу тощо.

Інформаційно-консультаційне обслуговування посідає важливе місце в системі управління підприємством. Воно допомагає здійснювати інформаційне забезпечення з метою ухвалення рішень для універсального використання існуючих можливостей, для реальної оцінки слабких і сильних сторін підприємства. Часом інформаційне консультування допомагає уникнути банкрутства чи кризових ситуацій [22].

Інформаційно-консультаційне обслуговування підприємств сприяє досягненню поставленої мети. Це стосується як одержання максимального прибутку, так і освоєння певного сегменту ринку, усунування конкурентів. Інформаційно-консультаційне обслуговування слугує звязною ланкою, що об'єднує в єдине ціле різні управлінські функції, об'єднує та організовує їх. Водночас не вдаючись до підмін. У такому випадку інформаційно-консультаційне обслуговування виступає певною мірою інструментом саморегуляції, яке гарантує зворотній зв'язок у системі керування.

Безперечно, нема ідеальних рішень, заготовок розв'язання проблем, що виникають на шляху підприємства. Справжні економічні негаразди в реальності набагато заплутаніші, ніж ті, що описані в підручниках. А часу, який відводиться

на їх вирішення, дуже мало. Саме тому не може бути єдиного оптимального підходу. Варто поєднувати різні способи, використовувати увесь можливий багаж знань, аби знайти творче рішення, нестандартний ефективний вихід із ситуації.

Інформаційний консалтинг (ІК) – справді доволі новий вид ділових послуг на вітчизняному ринку. Сьогодні переважна більшість послуг бається на основі саме інформаційних і телекомунікаційних технологій. Передусім це стосується надання консультаційних, освітніх, фінансових страхових послуг. Значна кількість робочих місць протягом останніх десятиліть створиться саме в галузі сфери послуг. До слова, якщо порівнювати з іншими галузями на ринку праці, то, наприклад, в торгівлі, транспорті, секторі поштового зв'язку істотного підвищення зайнятості населення не відбулося.

На початку ХХІ ст. кількість залучених до роботи у сфері інформаційних послуг дуже зменшилась. У той же час всередині означених професій швидко зростає кількість фахівців, що представляють нові професії. Це пов'язано передовсім з інжиніринговими і консультаційними послугами. Протягом тривалого часу основними ретрансляторами і генераторами інформаційно-консультаційних послуг виступали наукові установи і заклади освіти. Більшість із них працювали на безоплатній основі. Асортимент не вражав. Поширювалися видання запередплатою, відбувалося обслуговування в бібліотеках, за передплатою поширювались інформаційні видання, підбирались копії першоджерел, відбувались періодично консультації тощо. Національні і глобальні мережі передачі даних вже на початку 1980-х рр. почали створюватися у розвинених країнах. Уже тоді з'явився попит на такий вид інформаційно-консультаційних послуг як діалоговий пошук інформації у далеких базах даних. Помітно зросло число інформаційних центрів, персональних консультантів, які виступали фахівцями у певних сферах.

Консалтинг є одним із понять економіки, поняттям ринкової економіки. Воно не є тотожним науково-впроваджувальній діяльності. Це щось схоже на те, як ринкова економіка відрізняється від планово-централізованої. Інформаційний консалтинг як термін тлумачиться то як вид політичного консалтингу (Д. Ольшанський, В. Пеньков), то як інформаційно-технологічний (ІТ) консалтинг (А. Бірюков), то як самодостатній напрямок управлінського консалтингу, що має відношення до розповсюдження інтегрованих інформсистем категорії керівання можливостями, ресурсами підприємства, застосуванням інформаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів, офісів, обігу документації, створенням і супроводженням унікального вузькоспеціалізованого програмного забезпечення, баз даних, організацією роботи і супроводженням комп'ютерних систем та мереж, сайтів, оцінюванням якості та результативності роботи інформаційних систем і технологій (Г. Калянов, О. Лучко, Ф. Хміль).

ІК, якщо трактувати це поняття як підсистему управлінського консалтингу, постає перед нами спеціалізованим видом послуг, що орієнтований на задоволення запиту замовника на інформацію, інформаційний супровід, допомогу в роботі з бізнес-угодами, виробленням універсальних способів застосування інформаційних можливостей у практичному управлінні організаційними змінами. За об'єкт ІК слугує інформаційне середовище організації, якій надається консультування; предметом виступає пошук перспектив задовольнити найрізноманітніші інформаційні потреби організації. На жаль, сьогодні відсутнім є брак нормативно-правового документа чи акта, що міг би допомогти визначити зміст і поділ послуг у галузі консалтингу. Саме тому як неауковці, так і практики за основу беруть досвід міжнародних консалтингових компаній і пробують узагальнити знання і досвід в цьому секторі [3; 4; 6].

Отже, в умовах сучасності дослідники виділяють такі засади інформаційноконсалтингової діяльності: 1) створення товару та маніпулювання

ним; 2) незалежність допомоги, яку надають; 3) рекомендаційність у діяльності; 4) поширення кращого досвіду; 5) фахова кваліфікація та якісний професійний вияв рівня допомоги, яка надається; 6) допомога з підвищення фахової компетенції працівників організації та клієнта; 7) робота на принципах етичних норм та дотримання таємниці за потреби; 8) розрахунок за надані послуги на базі затверджених перед початком роботи цін, що відбувається незалежно від результатів роботи клієнта [1, 42-44]. Окремі принципи можуть допомогти упевнено засвідчити їх тісний зв'язок з ІК як різновиду управлінського консультування. Розуміння і намагання дотримуватись означених принципів допомагає не лише покращенню результатів діяльності клієнтської організації, а й суттєвішому розумінню фахівцем-консультантом власної ролі. Консультанти, що безперечно мають бути практично підготовленими фахівцями, переймаються пошуком вже інтерпретованої іншими пошукачами інформації. Вфіналювання і узагальнення подібного типу інформації, що, як правило, розсіяна в наукових звітах українських і закордонних учених та практиків, у статтях, монографіях, які прямо чи опосередковано відносяться до предмету діяльності тих, хто її потребує, – процес, якому не видно кінця-краю. Водночас цей процес дуже важливий для осмислення, інтерпретації інформації в концепції чи теорії, проекті або якісних управлінських рішеннях.

Отже, фахівці ІК своєчасно надають відомості про продукцію, конкурентоспроможність виробників, про ярмарки та виставки, сприяють пошуку партнерів, засвідчують відомості про надійність партнерів; надають клієнтам пакети із затребуваною інформацією, що стосується різних питань управління, економічних аспектів та організації виробництва, пошуку та винаймання приміщень, а ще матеріальної допомоги тощо.

ІК, як спеціалізований вид консультаційних послуг вирізняється об'єднувальними властивостями. ІК сьогодні перебуває серед низки найбільш важливих, значущих механізмів управління бізнесом. Завдяки ІК можемо

говорити про суттєві якісні зміни в підходах до управління соціальнокультурними процесами в Україні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Процес наповнення продукту і всі сторони життя і діяльності людини інформацією називаються інформацією. Поступово метаболічний процес призводить до соціального стану, відомого як інформаційне суспільство. З іншого боку, інформаційне співтовариство – це суспільство, яке виконало всі вимоги щодо інформаційних потреб громадян, організацій та влади; Більшість співробітників виробляють, зберігають, модифікують і продають інформацію або не можуть виконувати свої виробничі функції без цих методів. Це означає, що громадяни як суспільство мають власну інформаційну культуру – здатність обробляти інформацію та використовувати доступ, обробку та передачу комп’ютерних інформаційних технологій.

Нині широко поширені практичні методи визначення інформації. По суті, інформація виступає як самостійне явище, подія, в якій її ведення підпорядковується конкретним законам, які навмисно впливають на всі пов’язані з цим процеси, в тому числі на бізнес, бізнес-рішення.

Інформація спочатку повинна бути пов’язана зі стратегіями управління окремих осіб і груп для досягнення конкретних цілей. Систему управління часто розглядають як планування, організацію, заохочення та контроль діяльності.

Перехід до економіки, орієнтованої на конкретні потреби покупця, зумовлений великими соціальними та технологічними змінами. Центр ваги переноситься в розділ інформації про продукт. Це важливий ресурс для розвитку інформаційної галузі, а також економіки в цілому. Можна сказати, що шанси на успіх мають не тільки якісні продукти, а й ті, які надають багато корисної інформації конкретним клієнтам. Інформація про товар структурована і враховує

побажання її потенційних клієнтів. Ця інформація використовується на всіх етапах від виробника до замовника, включаючи розробку, виробництво, розповсюдження, рекламу, післяпродажне обслуговування нових продуктів.

Економіка за галуззю, найбільші збитки та рентабельність операції падають на рівень даних. Будь-який бізнес зазнає невдачі, якщо не здійснюється оплата для кінцевого користувача. Дані за цим посиланням є базою даних клієнтів. Структурована інформація про клієнтів є не тільки ефективним маркетинговим інструментом, але й одним із найважливіших активів компанії.

Інформація для споживача може бути подана у вигляді опису продукту обслуговування – покупці. Клієнтами можуть бути фізичні особи, організації, організаційні підрозділи, організації, термінальне обладнання тощо.

РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ – ОСНОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Технології організації діяльності інформаційно-консалтингової служби

Усі консалтингові служби фахівці умовно поділяють на дві групи, зважаючи на особливості надання консалтингових послуг. Перша група – консалтингові служби, які надають послуги, що вважаються соціально необхідними; друга група – консалтингові служби, що надають платні послуги дорадчого характеру.

Система інформаційно-консалтингових центрів на сучасному етапі надання подібного типу послуг вважається найбільш прийнятною в українських реаліях.

Периметр дії таких центрів розповсюджується на різні галузі народного господарства. Створення інформаційно-консалтингових центрів має на меті сприяння розвитку конкурентноспроможного сектору завдяки сприянню підприємствам сектору, коли йдеться про ухвалення обґрунтованих економічних рішень.

Серед ключових завдань інформаційно-консалтингових центрів виділяємо:

- 1) Укладання програм розвитку підприємств, реалізація на практиці їхньої виробничої діяльності;
- 2) Консультація виробників різних форм власності щодо питань інноваційних технологій, законодавства, екології, виробництва тощо;
- 3) донесення до первинних виробників інформації цінового моніторингу, консультативна допомога в маркетинговій діяльності на базі одержаної про реалізаційні ціни в різних регіонах інформації;
- 4) допомога та інформаційна підтримка успішних перетворень підприємств, виконання соціальних програм;

- 5) започаткування роботи інформаційних банків даних з підприємств галузі;
- 6) навчання очільників підприємств та просування кращого досвіду кращих підприємств, підготовка виставок, конференцій, «круглих столів»;
- 7) організування наукових зустрічей авторського характеру;
- 8) проведення курсів підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів так, як передбачає законодавство України про освіту;
- 9) організація зв'язків із споживачами ззовні (зокрема, й платній основі) для учасників інформаційно-консалтингових центрів, а також інших осіб для того, щоб сприяти розвитку галузі з суспільно корисною метою;
- 10) допомога з підготовкою заявок на розробку інвестиційних проєктів, створення бізнес-планів підприємств різних форм власності;
- 11) розповсюдження різних відомостей, зокрема й нормативних документів щодо оподаткування, кредитування, бухгалтерського обліку;
- 12) організаційне і методичне, консультативне та інформаційне забезпечення роботи підприємств та організацій щодо питань виробничої діяльності, соціальної роботи;
- 13) періодичне завантаження в базу даних з прогресивних технологій, дієвих організаційних, технічних рішень, екологічних рішень, провідного досвіду, що доречно і варто використовувати з огляду на специфіку регіону [7, 44].

Загальновідомо, що кожне виробництво є не протсо низкою взаємопов'язаних структуризваних інформаційних потоків, котрі потребують чіткого оперування. Вони передбачають аналіз інформації, її підготовку перед ухваленням керівних рішень, коригування тощо. Якщо моделювання виробництва відбувається правильно, інформаційні зрізи незалежно від обставин засвідчують об'єктивну, швидку картину того, що відбувається на виробництві. Провідне місце в інформаційній системі підприємства, безперечно, вважається

бухгалтерський облік. Успішність бухгалтерського обліку очевидна, коли його інформація обґрунтована, достовірна, динамічна, оперативна. Завдяки оперативності бухгалтерської інформації вдається покращувати контролювання економічної ефективності господарських операцій, а також своєчасно виявляти та прибирати вади, які виникають. Це, безперечно, потрібно сучасним керівникам.

Аби вирішити успішно покладені на інформаційно-консалтингові центри завдання, адміністраціям варто вирішити питання щодо забезпечення районів, які активно долучились до роботи інформаційно-консалтингових центрів, потрібного обладнання. Цей процес потребує і навчань та перепідготовки фахівців, технічного обслуговування, організації ремонту комп'ютерно-інформаційного забезпечення, обладнання.

Відповідно до рішення місцевих адміністрацій механізми організаційного елемента інформаційної та консультаційної роботи можна покласти на інформаційно-консалтингові центри, що функціонують при профільних вишах, , а реалізувати проєкт можна завдяки тісній співпраці обласного інформаційно-консалтингового центру з інформаційно-консультаційними пунктами районних рівнів.

Опрацювавши анкети, листи-опитувальники, інформацію із співбесід з очільниками підприємств, фахівці інформаційно-консалтингових центрів зясовують, яким має бути зміст і перелік питань, що можуть бути цікавими клієнтам. До таких зараховуємо:

- оподаткування, бухгалтерський облік;
- збут продукції та маркетинг
- питання кредитування та фінансування;
- питання технологічног озмісту;
- питання, що стосуютьсянавчання.

Формуючи організаційну структуру центрів інформаційно-консалтингового характеру, варто зважати на вплив двох тісно пов'язаних факторів. Йдеться про консультування як професійну діяльність та консультування як форму ділової активності.

Штатна структура інформаційно-консультаційних пунктів передбачає посаду і виконання обов'язків головним спеціалістом з формування ринкової інфраструктури; головного спеціаліста (консультанта); провідного спеціаліста з роботи з замовниками та блоку питань з екології; провідного спеціаліста з роботи з комп'ютерною технікою та начальника інформаційно-консультаційного пункту.

В інформаційно-консультаційних пунктах фахівці збирають та опрацьовують матеріали щодо цінового моніторингу. Їх потім передають у інформаційно-консалтинговий центр. З-поміж іншого проводяться роботи з деякими пакетами прикладних програм:

- оптимізації роботи виробництва;
- проектування нових технологій на виробництві;
- класичних запитів за відповідями різних підсистем консультаційних послуг;
- нормативно-технологічної документації для консультаційної служби тощо.

Інформаційно-консультаційний пункт передбачає наявність таких документів:

- 1) журналу прийому запитів, що здійснювались у телефонному режимі) ;
- 2) журнал для прийому клієнтів і замовників консультантами в пункті інформаційно-консультаційного типу.
- 3) журнал, що містить інформацію про наповнення бази даних пункту інформаційно-консультаційного типу.

4) журнал, що містить дані про реєстрацію літературних джерел, котрі використовують з метою сформувати бази даних пункту інформаційно-консультаційного типу;

5) журнал комерційної інформації (відомості про ринок послуг; відомості про споживачів);

6) журнал, що містить вхідну кореспонденцію.

7) журнал, що містить вихідну кореспонденцію;

8) звіти, що стосуються роботим інформаційно-консультаційного пункту.

Організація та робота інформаційно-консультаційної служби може трактуватись як засіб впливу держави на покращення ефективності виробництва різного типу [12, 52].

Під час взаємодії інформаційно-консультаційної служби з виробниками фахівці виокремлюють такі основні форми цієї роботи: безпосереднє контактування фахівців служби із виробниками; передавання інформрації , коли клієнти замовники роблять запит; проведення навчання (а відповідно і організація таких) з огляду на теми, які заплановані; безпосереднє контактування із ЗМІ з метою пропагування інноваційних підходів та кращих традицій; підговування і передавання різноманітної інформпродукції, незалежн овід типу консультаційних послуг тощо.

В інформраційно-консультативних службах державного типу фласності , що володіють потужним науковим потенціалом і спроможні продукувати досягнення науково-технічного плану у виробництво, мотив науки є своєрідним перелкдачем мовою практичниз порад.

Завдання, які виникають перед центром інформаційно-консультаційного типу, найкраще втілюються у життєв закладах вищої освіти . Це цілком закономірно, адже там зосереджего висококваліфіковані освічені наукові проацівники, є можливості рпозробляти і впроваджувати в життя новітні

технології виробництва. Також вони вважаються осередками різних інформпотоків.

Як відомо, продуктивне інформаційно-консультаційне обслуговування передбачає такий алгоритм дій:

- встановити основну ціль підприємства;
- поступово зібрати та обробити інформацію, щоб правильно ухвалити управлінські рішення;
- контролювати відхилення реальних показників роботи на виробництві від тих, які були заплановані;
- готувати рекомендації, щоб було можливим оптимально ухвалити керівне рішення.

Коли робота всієї системи управління зорієнтована на одну спільну ціль, що потребує ефективного вирішення, інформаційно-консультаційне обслуговування нагадує поєднання планування, організації інформаційних потоків, обліку, контролю, економічного аналізу тощо.

Не можна недооцінювати важливість і значення інформаційно-консультаційного обслуговування в загальній структурі керування підприємством. Інформаційно-консультаційне обслуговування тримає повістю інформаційне забезпечення. Це допомагає ухвалювати правильні рішення задля найкращого застосування можливостей, реального оцінювання сильних і слабких боків організації чи підприємства. Інформаційно-консультаційне обслуговування може допомогти запобігти банкрутству та кризовим ситуаціям.

Консультанти надають послуги з формування та оптимізації управлінських завдань, вибору, проектування, створення та застосування управлінських інформаційних систем, тобто прийняття рішень, які дозволяють ефективніше та швидше використовувати наявну інформацію, ніж будь-коли раніше. Найбільшого успіху в цій сфері управлінського консалтингу досягли компанії, які раніше займалися системною інтеграцією. Фахівці підходять для ІТ-компаній,

які в майбутньому наповнять свої ІТ-консалтингові послуги онлайн-консалтингом. Технологію слід використовувати не тільки для власних цілей, а й для зниження витрат і підвищення якості робочих процесів.

Наприклад, підвищення ефективності системи підтримки управлінських рішень великого металургійного холдингу полягає в автоматизації цього процесу шляхом застосування відповідної технології.

Розроблення тактики інформаційних технологій для фінансової установи;
розробка вимог до рішень інформаційно-технологічного типу, необхідних для застосування в інжиніринговій компанії;

підбір успішного рішення інформаційно-технологічного типу з метою автоматизувати відносинами покупців з виробником споживчих товарів;

Впровадження інтегрованої системи управління в найбільшій нафтовій компанії.

Інформаційні технології, новий комплексний захід для інтернет-компаній. З розвитком високих технологій і менеджменту, маркетингу і ускладнення внутрішніх бізнес-процесів компанії. Слід зазначити, що основні технічні проблеми виходять на перший план перед ефективним використанням інформаційних технологій. Подивіться найбільші консультанта

Отже, інформаційно-консультаційне обслуговування на сучасному ринку виникло під впливом таких факторів:

- погіршення ситуації в зовнішньому середовищі (це дещо ускладнило роботу підприємств і поставило їх перед новими викликами);

- погіршення систем керування організацією чи підприємством (усередині системи управління потрібне координування процесів);

- інформаційний «спалах» у той час, коли катастрофічно бракує об'єктивної достовірної перевіреної інформації, яка потребує побудувати спеціальну систему забезпечення управлінської роботи в інформаційному плані;

- притаманне загальній культурі країни прагнення поєднувати, інтегрувати різні галузі знань людської діяльності.

2.2. Інформаційний консалтинг як вид консультаційної діяльності

З огляду на інформаційну структуру консалтингові фірми співвідносні з їхніми розмірами, профілем та видом послуг, які надаються. Організаційні структури керування консалтинговими організаціями мають такі різновиди: лінійний тип, функціональний тип, лінійно-функціональний тип, дивізійний тип (продуктового, споживчого, територіально-регіонального спрямування), адаптивний тип (проектного, матричного спрямування). Найбільшого поширення набули організації, що мають лінійно-функціональну структуру управління, їх побудовано як ієрархічну піраміду. На кожному рівні ієрархії простежується відповідність певним ланкам управління. Кожен співробітник має свої функції і виконує конкретні повноваження.

Побудова вертикалі керування консалтинговою структурою передбачає наявність таких:

1. Рівень співвласників (партнерів). Сюди входять представники виконавчого комітету (голова, директор, розпорядник); президент; віцепрезидент (або віцепрезиденти, особи, які відповідають за територіальні зони); віцепрезиденти, які відповідають за відповідальні за операції).

2. Працівники за наймом. Сюди входять особи, які керують операціями, коучі, наставники; фахівці-консультанти, які не мають рангів, стажери, а також науковий персонал і допоміжний. На плечі голови виконавчого комітету лягає організація роботи і розробка політики на дострокову перспективу, представництво структури у різних місцях за потребою. До обов'язків президента входить щоденне керівництво, координація роботи консультантів. Він визначає та здійснює внутрішню політику в компанії. Співвласники консалтингової

структури однакою мірою несуть хоч і формальну, але відповідальність перед клієнтом за ту роботу, яку вони виконали. Серед функцій партнерів виокремлюємо такі:

- попередні перемовини з клієнтом;
- формування команди консультантів для виконання проекту;
- підготовка пропозицій та угод для консультацій;
- аналіз і спостереження за процесом роботи.
- з'ясування суперечливих ситуацій, які трапляються між консультантом і клієнтом;
- коригування звітів, що стосуються процесу виконання проекту, презентації результатів роботи управлінню клієнтської організації [8, 25].

Керівник операції є водночас консультантом, який володіє досвідом роботи та має добру репутацію у конкретній фірмі. Наставникові потрібно відповідати, відповідає за консультантів, які виконують роботу самостійно на об'єктах, що розміщені недалеко один від одного. Такі керівники виконують, зокрема, роботи:

- займається плануванням роботи консультантів;
- контролюють виконання робіт;
- контролюють і аналізують взаємозв'язок консультантів та керівництва організації-клієнта;
- займаються інформуванням щодо перебігу робіт і якості роботи консультантів;
- займаються обговоренням проблем і за потреби особисто долучаються до їхнього вирішення.

За матричною структурою будується робота фірм, що займаються виконанням кількох проєктів. Їхні співробітники підпорядковуються подвійно. Філіалів фірм консультативного спрямування часто нагадують лінійно-функціональні, що вважаються частиною загальної структури великої міжнародної компанії. Невеликі консультативні фірми характеризуються

площинною структурою управління. В сучасній консалтинговій фірмі управління відбувається за принципом проектного піходу, в основі якого планування, організування, стимуляція та контролювання окремих проєктів консультатійного спрямування за умови доволі обмеженої наявності ресурсів і потреби їх узгодження у часі. Спробуємо простежити особливості системи управління консалтинговою діяльністю на прикладі організації «великої четвірки» Deloitte Touche Tohmatsu (Делойт Туш Томацу) (далі Deloitte). «Велика Четвірка» – це низка структур, які займаються наданням послуг у галузі «Professional Services» – низки послуг, які маю консультатійний та аутсорсинговий сенс. Ці компанії називають аудиторськими, бо аудит вважається консалтинговим продуктом, який має найбільший попит і традиційно посідає місце ключового продукту в таких організаціях. Водночас головними за статусом продуктами можемо назвати управління організаційними, спільними фінансами, консультування у галу юридичній, податковій, організаційній та в секторі управління ризиками. «Deloitte» – одна з найвідоміших, передових організацій світу в секторі фахових послуг, які відрізняються на рівні різних країн, зважаючи на особливості законодавства кожної країни.

Фірми, які входять до цієї всесвітньої мережі, сприяють із аудиторськими та консалтинговими послугами стандартів світу. З точки зору адміністративної структури об'єднання передбачає кілька шаблів: регіональний, функціональний та матричний або ієрархічний. «Deloitte, являючись об'єднанням швейцарського гатунку, вважається групою компаній, які розподілені за географічними ознаками. Як правило, одна компанія займається означеною діяльністю в межах однієї країни, але ринкові обставини схожі скрізь, як і те, що кожному регіонові притаманні певні особливості, а також окремий потужний ринок, можуть виникати певні невідповідності стандартам. На рівні регіонів передусім структура має зв'язок із різними особливостями в зовнішньому середовищі на

території різних країн. З-поміж таких виокремлюємо особливості на рівні законодавства, культурному рівні, у податковій системі, а ще специфічні особливості роботи структури клієнтів. Саме внаслідок такого поділу стає можливим якнайкраще пристосуватись до локальних умов, якнайкраще наголошуючи на компетенціях управлінської ланки. Зазначимо, що місцеві представництва як об'єднання локального типу несуть безпосередню відповідальність за особливостями розвитку компанії в країні чи регіоні. У той же час самі є безпосередні учасники розподілу надходжень коштів. Щодо питань маркетингу, стандартів, які стосуються якості, а також цілого переліку ознак. Проте в загальному різні географічні підрозділи можуть будь-якої миті від'єднатись від глобального об'єднання. Подібну картину можна було спостерігати 1989 р. Фірми намагаються підтримувати між собою тісний зв'язок, у них відбуваються спільні навчання, а ще семінари, обмін також спеціалістами. Обмінюючись досвідом стає можливим максимально посилити потенціал інноваційного змісту в компанії, зменшити видатки на програми навчального спрямування, покращити ефективність баз даних внутрішнього і зовнішнього типів. Часом трапляється так, що низку можливостей компанії, її безпосередніх обов'язків перебирає на себе інша компанія, що є партнером. «Deloitte», наприклад, не акцентує увагу на моделях ведення бізнесу офшорного типу. Водночас згадана фірма вклала інвестиції у створення сильного багатoproфільного центру оброблення інформації в Індії. Його робочою назвою стала «Регіон 10». Це свого роду «нічна база» для робіт, що виконуються в США, а також Західній Європі. На обласних рівнях такі фірми вважаються потужними холдингами, що являють акціонерні товариства закритого типу, чи з обмеженою відповідальністю. Ці товариства створюють холдинг, що вважається власністю «партнерів». Мова йде про співробітників найвищого класу. Ці фахівці між собою ділять прибутки від компанії з огляду на юридичні, ринкові та інші умови компанії організація здатна створювати дочірні підприємства, котрі

займаються різноаспектною діяльністю, різними видами послуг. Проте ці компанії як правило розташовані в одному приміщенні і становлять єдине ціле. Таку структуру курує старший партнер, у його підпорядкуванні партнери, які курують конкретні напрямки роботи і продукти компанії. Ухвалення рішень відбувається на рівні ради партнерів, що, до того ж є співвласниками компанії. У компетенції дочірніх компаній і організація внутрішньої діяльності фірми, наприклад, коли йдеться про сферу фінансів, керування працівниками, маркетингом, стратегічним керівництвом, видавничим сектором, кореспонденцією, вважаються своєрідним центром вивчення інновацій. У структурі дочірніх компаній можуть працювати відділи, в компетенції яких та чи інша сфера роботи чи певний продукт. Але як правило, через брак фахівців у конкретних офісах та з огляду на унікальність їхнього досвіду, офіційних підрозділів не створюють. На найнижчих рівнях структура компаній курується згідно з проектними підходами до роботи [36].

З огляду на те, що консалтингове підприємство є специфічним підприємством, що має на меті надавати допомогу суб'єктам підприємництва, воно робить свій стратегічний вибір з огляду на взаємне узгодження двох пунктів: 1) виконання професійної роботи; 2) підтримка комерційного статусу власного бізнесу. Середовище ринку вважається рушійною силою, коли йдеться про створення і формування дохідної компанії в галузі консалтингу. Воно допомагає суттєво формувати попит до консультаційних послуг.

Якщо є попит, або можливість створювати його у певному сегменті, то можна визначити стратегію компанії щодо означеного ринку. Ключовими факторами, які зумовлюють потребу в стратегічному розвитку консультаційних фірм, вважається утримування позицій на ринку, покращення якості консультаційних послуг згідно з потребами клієнтів. Логічно, що генеральне планування розвиткової стратегії консалтингової фірми стосується скеровування ресурсів туди, де простежується найбільший потенціал розвитку. Тактика консультаційної

фірми повинна охоплювати дві сторони консультування – з одного боку професійну, а з іншого - комерційну. Перший крок, може спровокувати наступний. Для цього треба чітко розуміти професійну мету підприємства. Фаховий чинник стратегічного розвитку фірми в галузі консалтингу охоплює:

1) тип професійного типу консалтингової фірми;

2) лице фірми професійного типу, щот передбачає наявність унікальних методичних прийомів; використання оригінальної спеціалізованої документації; використання спеціальних атрибутики; наявність рівня професійної культури; іміджу консультанта; ведення перемовин із клієнтами та міра участі у розв'язанні проблем;

3) лідерство фірми технічного типу: тримати першість у сфері технологій та можливих методів; відстежування новітньої інформації та спроби запропонувати її клієнтам;

4) різні види послуг, які потенційно може надавати фірма, а це навчальні послуги; технічні послуги; інформаційні послуги;

5) виявлення напрямків збільшення сфери впливу своїх послуг.

Ще одним кроком у розробці стратегічного плану розвитку консалтингового підприємства вважаємо з'ясування другого важливого параметру – активності в діловому секторі. Коли йдеться про комерційне підґрунтя важливого розвитку фірми консалтингового напрямку, треба визначити такі речі:

1) мету бізнесу фірми консультаційного типу;

2) мету стратегії в діловому секторі, зокрема, забезпечити виживання; утримувати поточні ринкові позиції; обирати швидкість зростання (швидкого чи повільного);

3) омріяного обсягу доходів та прибутків;

4) сфери економічної сталості та окреімшності підприємства.

Стратегію фірми консалтингового напрямку, яку розроблено відповідно до двох аспектів її роботи, призначено забезпеченню наступного розвитку такого

оригінального структурного елементу як професійна одиниця і ринкова структура.

Значні та маловідомі досі інформаційні можливості та технології сприяли впровадженню нових та найбільш традиційних інформаційно - аналітичних та експертних процедур у процес управління , розширили його технічне забезпечення . Це , перш за все , суперкомп'ютери, оптичні диски , пристрої мережевого інтерфейсу , дрібні операційні пристрої для друку та копіювання .

У процесі впровадження кожної фази циклу управління може виникати повторна невизначеність щодо вибору можливих управлінських рішень , що означає , що процес багаторазово « підтверджується » процедурами експертизи для усунення (зменшення) невизначеності у виборі [10, 56].

Результати теорії та практики ситуаційного менеджменту широко використовують у сучасній інформаційно - аналітичній та експертній діяльності консультанта .

Управління, як ми його знаємо, є цілеспрямованим завданням, з використанням більшості даних про сумісність державних компаній інформаційна піраміда, що визначає дані та показує рівень задоволеності інформаційних потреб на різних рівнях системи управління.

Виявлені зміни в нинішній загальній системі потребують удосконалення системи управління, зміщення основної уваги на впровадження стратегічного управління, орієнтування на майбутнє. Це еквівалентно переміщенню центру ваги на вершині інформаційної піраміди.

Слід зазначити, що попит, усвідомлена потреба, потреба становлять ряд фундаментальних галузей економіки, які відіграють важливу роль у концепції рушійних сил, будівельних блоків виробничої економічної діяльності.

Основне призначення рослини – лікування. Як відомо, загалом спостерігається зростання попиту, який базується на потребі постійного попиту

в новій якості. Проте спостерігається значне збільшення кількості та якості продукції.

Користь інформації у виробництві та всіх аспектах життя та діяльності людини називається обчислювальною технікою. Поступово процес зволоження призводить до соціального стану, відомого як інформаційне суспільство. Інформаційне співтовариство, у свою чергу, — це спільнота, яка включає всі вимоги для задоволення інформаційних потреб громадян, організацій та влади; Більшість працівників зайняті виробництвом, зберіганням, редагуванням та продажем інформації або не можуть виконувати свої виробничі функції без цих методів. Це означає, що громадяни такої спільноти мають унікальну інформаційну культуру – вміння працювати з інформацією та використовувати комп'ютерні інформаційні технології для її доступу, організації та передачі.

Зазвичай використовуються індикатори для оцінки ефективності інформаційної діяльності для задоволення інформаційних потреб:

актуальність (інтеграція змісту документа в інформаційні потреби користувача);

Релевантність (семантична подібність між змістом отриманого документа (інформації, запитуваної користувачем) і питанням, створеним замовником. Відповідний рівень може визначити лише користувач, який запитує;

повний (виражається у відсотках від загальної кількості документів, створених із пошукових запитів);

точність (виражається у відсотках від загальної кількості відповідних і невідповідних документів, наданих на запит);

Резюме та наочність подання (одні й ті самі дані можуть бути представлені у вигляді розрахунків, програмного забезпечення, графіків, карт, таблиць, зображень, графіків тощо, що призводить до різних оцінок результатів пошуку для різних груп клієнтів).

Слід зазначити, що в 1960-х роках дослідники проводили дослідження інформаційних потреб у контексті науково-технічних інформаційних систем. Розроблено багатий набір методів дослідження, який представлено в таблиці. 1.

Нині широко поширені прагматичні методи визначення інформації. У цьому контексті інформація виступає як самостійне явище, подія, поведінка якої підпорядковується специфічним законам, які свідомо впливають на всі пов'язані процеси, у тому числі на бізнес, бізнес-рішення.

Інформація спочатку повинна бути пов'язана зі стратегіями управління окремих осіб і груп для досягнення певних цілей. Систему управління зазвичай розглядають як поєднання діяльності планування, організації, мотивації та контролю. Цей метод включає:

- Деякі не завжди досягали своєї мети;
- Екологічна та фізична інформація;
- Порівняння бажаної ситуації з фактичною;
- розвиток діяльності з прийняття рішень;
- Виконайте рішення та перевірте його виконання.

Потреба в інформації виникає, коли система виявляє вирівнювання, розбіжності, дефекти та сенсорну читабельність. Наприклад:

- система досліджень - поява нових фактів, розкриття відомих фактів, скорочення або збільшення фінансування тощо;
- у виробничому розділі це інформація про хід технологічного процесу, стан пропозиції, попит на товар тощо;
- особисто - це поява фактів, які не вписуються в його цінності, порушують його роботу, суспільство, сімейне становище [31].

На потребу людини в інформації впливають також її психологічні особливості, які визначають початкове значення отриманої швидкості реакції на сигнал і максимальний обсяг інформації для обробки, професійні фактори, а

також соціальні фактори. В ідеалі користувач повинен мати доступ до інформації мінімального обсягу і заповнювати максимальний зміст.

Системні операції, призначені для задоволення інформаційних потреб, називаються інформаційними операціями.

Системи мають відмінності за часом, витраченим на інформаційну діяльність, за кількістю витрачених зусиль, тобто. виконувати власні дії з даними в різноманітних видах діяльності. На масштаб переміщення інформації впливає швидкість реакції системи на зовнішні сили та сили взаємодії.

Запити консультантів щодо інформаційних потреб профспілок слід ініціювати непрямыми способами, зокрема:

- аналіз організаційної структури адміністративних об'єктів;
- перевірка складу та кваліфікації персоналу, що виконує адміністративні обов'язки;
- Аналіз найважливіших завдань і робочих місць для кожного співробітника, прийнятих рішень для кожного завдання.

Отримана на цьому етапі інформація, представлена у вигляді діаграми, стане джерелом для розвитку можливостей для запитань та інтерв'ю. Метою другого етапу дослідження є визначення типу спеціалізованої документації, яка необхідна для виконання конкретного завдання для прийняття конкретного типу рішення.

Далі на кожному рівні паралельно аналізуються документи, які співробітники використовують у своїй повсякденній роботі, і створюються інші документи. На цьому етапі стає зрозумілою інформація, отримана з першої групи документів, що використовуються професіоналами для отримання другої групи документів, а також методи, якими користуються оператори для підготовки оригіналів документів.

Цей етап умовно можна назвати дослідженням статички, на відміну від дослідження динамічної документації, яке здійснюється таким же чином,

передбачаючи вивчення шляхів документообігу, аспектів взаємодії на різних рівнях, методів обміну даними.

Аналіз інформаційних потреб враховує той факт, що обсяг інформації, що цікавить користувача, збільшується відповідно до її положення. Тому обчислення запитів драйвера виконується паралельно з цими кроками. Використовуються такі канали:

- аналіз заявок на резерви та юридичні послуги;
- безпосереднє керівництво роботою персоналу, що виконує адміністративні та фіксує функції усного та телефонного спілкування між собою;
- Тестування відомчих письмових заяв. Порядок дослідження пропонованої інформації

Потреби менеджерів дозволяють їм реально зосередитися на маркетинговій службі центрів аналізу даних у конкретних сферах управління та можливих способах отримання максимально швидкої інформації.

Особливою проблемою є дослідження інформаційних потреб у формі ділового партнерства та підприємницької діяльності.

Масове виробництво, відоме в індустріальну епоху, стало складним процесом, який гальмує подальший розвиток. Ринок зрозумів, що стабільний прибуток отримують не за рахунок збільшення виробництва продукції, а шляхом встановлення тісних стосунків зі своїми клієнтами. Дотримуючись певного підходу, ми можемо обговорити фундаментальну віддачу ринкових зв'язків, пряму, миттєву комунікацію між виробником і покупцем.

Економічні зміни, орієнтовані на конкретні потреби покупця, зумовлені великими соціальними та технологічними змінами. Центр ваги переноситься в розділ інформації про продукт. Ця речовина є найціннішим ресурсом для розвитку як інформаційної галузі, так і економіки в цілому. Можна сказати, що шанси на успіх – це не тільки якісний продукт, а той, який надає багато корисної інформації конкретному клієнту. Інформація про товар структурована і

враховується з урахуванням побажань її майбутніх клієнтів. Ця інформація використовується на всіх етапах шляху виробника до клієнта, включаючи розробку продукту, виробництво, розповсюдження, рекламу, післяпродажне обслуговування.

Економіка, що стоїть за галуззю, найбільші втрати та корпоративні придбання припадають на рівень даних. Будь-який бізнес закінчиться невдачею, якщо він не пов'язаний з кінцевим клієнтом. База даних за цим посиланням є базою даних клієнтів. Структурована інформація про клієнтів є не тільки ефективним маркетинговим інструментом, але й одним із ключових активів компанії.

Дані споживача можуть бути представлені у вигляді опису об'єкта послуги - замовника. Клієнтами можуть вважатися фізичні особи, організації, підрозділи, організації, різне кінцеве обладнання та інші предмети.

Зараз доступна низка програмних продуктів, здебільшого заснованих на стандартному сховищі даних, які, з деякими оновленнями програмного забезпечення, вирішують проблеми з даними та консультаційні послуги.

Значення зображення повинно дозволяти вам виключити всі теми в розділі (виготовлення). Якщо ви правильно вибрали велику кількість вимірювань даних, які підходять для певної ситуації (наприклад, наземне виробництво або передача, використана сировина, кількість використовуваного персоналу тощо), знайдіть цю групу подібних компаній. межі, ви можете оцінити клієнтську базу та ємність сегмента ринку. Цей метод називається розвитком клієнтської бази і широко використовується великими компаніями прямої пошти та іншими маркетинговими заходами.

Поліпшення клієнтської бази потребує статистичних елементів, які дозволяють виділяти ті самі групи. Загальними характеристиками цієї ж групи є бізнес-модель статистики (модель клієнта, конкуренція тощо). У математичній статистиці існує теорія процесів, яка розробила методи створення ідентичних

статистичних груп з одним або кількома символами. Це способи знайти ті самі статистичні групи, які є основою для вибіркового покращення, наприклад, можливі ділові партнерства.

Кулі – це загальний тип кількості та якості. Чисельні показники – це бухгалтерський облік, технологія, фінанси компанії, однакові категоризовані значення (обсяг виробництва/послуг, кількість працівників, вартість основних засобів, фіксований обсяг споживчих товарів і сировини, обсяг експорту, обсяг експорту, імпорт, витрати на одиницю продукції, прибуток тощо). Описи компаній можуть бути частиною економіки, галузі, країни; соціальні, організаційно-правові характеристики бізнесу тощо. Для вимірювання забезпечення якості використовуються шкали відносного оцінювання, засновані на методах експертної оцінки, питань та соціометричних методах. При перекладі якісних результатів і зборі образу бізнес-клієнта для потенційного клієнта відносні значення атрибутів якості тексту змінюються. Значення атрибутів якості та отримане число зведені в статистичній таблиці. Його тип залежить від використовуваної бази даних, і якщо буде проведено подальше дослідження, будуть розглянуті функції, додані до запису.

Статистичний образ клієнта створювався за допомогою спеціальної програми. Суть процесу полягає у виборі компаній, які близькі до важливості характеристик, які потрібно розглянути. Далі всіх потенційних клієнтів з точки зору їх шансів стати реальними клієнтами можна включити, наприклад, до моделі Піраміди з найбільшою кількістю клієнтів. Тренінг показує, що бізнес-імідж клієнта не є статичним, його потрібно оновлювати щонайменше кожні півроку. Подібний підхід до вдосконалення можна застосувати і для визначення сегмента споживачів – фізичних осіб. При цьому середній дохід, вік, сімейний стан, соціальний статус тощо. можна вважати критерієм відбору [12, 18].

Консультанти надають послуги з проектування та вдосконалення адміністративних функцій, вибору, проектування, створення та впровадження

систем управління інформацією, тобто розробки рішень, що дозволяють ефективно та швидко використовувати наявну інформацію. Компанії, які раніше займалися системною інтеграцією, були найбільш успішними в цій сфері управлінського консалтингу. Експерти зазначають, що майбутнє за ІТ-компаніями, які доповнюють ІТ-консалтинг послугами операційного консалтингу. Технологію слід використовувати не з цієї причини, а лише для зниження витрат і підвищення якості бізнес-процесів¹.

Приклади проблем:

Підвищення ефективності системи підтримки прийняття рішень великої металургійної компанії – автоматизація цього процесу шляхом впровадження відповідних технологій;

розробка стратегії використання інформаційних технологій у фінансових компаніях;

розробка вимог до ІТ-рішень, необхідних для впровадження технічної компанії;

вибір ефективного ІТ-рішення для покращення управління відносинами постачальника з виробником споживчих товарів;

впровадження інтегрованої системи управління найбільшою нафтовою компанією.

В інформаційних технологіях Інтернет є дуже складним новим середовищем, в якому працюють компанії. З розвитком передових технологій управління, маркетинг і внутрішні бізнес-процеси стають дедалі складнішими. Крім того, слід зазначити, що реальні технічні проблеми виходять за рамки основ порівняно з питанням ефективного використання інформаційних технологій. Дослідження низки великих консалтингових фірм показують, що складність використання інформаційних технологій є другим за важливістю питанням, яке хвилює бізнес-лідерів у всьому світі.

Консультанти зараз різняться у своїй діяльності в багатьох суміжних областях. Причиною розвитку консалтингових послуг є прагнення консультантів розширити спектр послуг за рахунок системної інтеграції, надання своїм клієнтам ознайомлювальних послуг та підтримки інформаційних технологій, включаючи бізнес-планування, стратегію та прийняття консалтингових послуг. товари. Компанії, що займаються програмним забезпеченням та інтегрованими системами, також надають клієнтам послуги з моделювання стратегії та бізнесу, створюючи допоміжні компанії.

Кожна організація існує у зовнішньому середовищі. Він також має своє середовище. Внутрішнє середовище організації формують підрозділи структури компанії та співробітники, технології, суспільство, економіка та інші відносини. Залежно від джерела організація має внутрішні та зовнішні дані, які складаються з джерел даних. Місцева екологічна інформація загалом точна і повністю відображає економічну та економічну ситуацію. Більшість можна обробити за допомогою стандартних формальних методів. Приклади внутрішньої інформації включають інформацію про людей, які працюють в організації, продукти, витрати, скарги, послуги, технологічні процеси, застосування продуктів, процеси збуту та методи збуту, поставки, канали збуту.

Зовнішнє середовище - економіка, політичні інститути, що діють поза бізнесом і відносини з ними. Інформація із зовнішнього середовища часто неточна, приблизна, суперечлива. Тому потрібен незвичайний набір процедур. Зовнішня інформація включає інформацію про зміни на ринку, конкурентів, бізнес-середовище та ринкові умови, покупців, потреби, вимоги клієнтів і конкурентів, зміни законодавства.

Розробка та організоване використання джерел інформації все більше стає питанням політичного та економічного інтересу як на національному, так і на міжнародному рівнях. Такі інтереси пояснюють глобальну конкуренцію на інформаційному ринку, що призвело до швидкого зростання комунікаційних

систем та інформаційних технологій. У той же час щороку виділяються величезні кошти на розробку технології, необхідної для роботи з джерелами інформації. За даними Financial Times за 1998 рік, понад 20% із 500 найбільших компаній світу спеціалізуються на створенні та безпосередньому використанні джерел даних.

Оцінити таку важливу структуру джерел інформації, як власність, наразі важко через велику кількість невирішених юридичних питань та відсутність добре налагоджених джерел даних у системі розрахунку активів. Очевидно, що найважливіша частина важливих джерел соціальної інформації належить державі (бібліотеки, архіви, статистика ІВ). Те, що джерела інформації для різних національних підприємств, науки, культури та суспільства та організацій відповідають тому, що самі підприємства та організації належать до різних форм власності. Вищезгадане вибіркове опитування дає змогу частково оцінити розподіл джерел даних між підприємствами та організаціями.

Тому правомірно зробити висновок, що на даному етапі розвитку суспільства потреба в інформації є особливо важливою для найважливіших соціальних потреб: потреб особистості, сім'ї, суспільства, виробничих груп, соціальних потреб.

Зменшення частки уряду в цьому типі джерел не зменшує значення публічних джерел даних для загальної інформаційної системи країни. Уряд володіє найбільшим і найповнішим джерелом інформації для всіх верств суспільства, головним чином шляхом надання обов'язкової інформації громадянам та організаціям. На основі цієї фундаментальної ролі може бути створена інфраструктура публічних джерел даних, орієнтована на зміну ситуації з інформацією приватного сектора, яка буде використовуватися для подальшого виробництва та розповсюдження інформаційних послуг. Такий шлях розвитку інформаційних джерел в країні видається найбільш природним, і це підтверджує досвід розвитку інформації в інших країнах.

З питанням власності на джерела інформації тісно пов'язане питання їх використання у виробництві інформаційних продуктів і послуг. Використання інформаційних ресурсів пов'язане з наявністю різних каналів і можливістю поширення інформаційних послуг: ЗМІ, рекламні агентства, бібліотеки, ринок друкованої та електронної поліграфії, ринок інформації, інформаційний аналіз та інформаційно-консультаційні послуги, комунікаційні мережі, системи веб-сайтів, тощо є.

Метадані – це інформація про інформацію.

Інформаційний ринок набуває все більшого значення, де інформація продається і торгується, а інформаційні операції приносять прибутки і збитки. В результаті консалтингові фірми постійно розширюють спектр послуг, надаючи своїм клієнтам широкий спектр інформації. На інформаційні ресурси сьогодні є більший попит, ніж на будь-які інші ресурси [27].

Ринок ділової інформації системно характеризується дуже складною комунікаційною структурою. Дослідники визначили найважливіші елементи цієї системи ринкової комунікації:

- «публічні дані» – це посилення описує процес розробки публічної інформації, її виробництва, наприклад, значної частини системи ринку праці;
- «Загальна інформація – клієнти» – на цьому рівні загальна інформація, наявна у вигляді загальної продукції, надходить до клієнтів і використовується для їх діяльності;
- «Загальна інформація – приватна інформація» є найбільш передовою частиною телекомунікаційної системи. На цьому рівні інформація перетворюється на інформацію, її характер, довідку про товар з характеристиками товару;
- «приватні дані - клієнти» - режим зв'язку є звичайним і нічим не відрізняється від будь-якого іншого спілкування між виробником кожного товару чи послуги та замовником¹.

Ця система координації демонструє доцільність обох інформаційних робіт По-перше, як важливий фактор регулювання ринку на всіх рівнях влади.

По-друге, як ресурси використовуються в бізнес-структурі для бізнес-цілей.

Економічні, правові та організаційні взаємозв'язки між бізнес-моделями, у даному випадку консалтинговими компаніями – постачальниками ділової інформації та їхніми клієнтами (компаніями та організаціями) на інформаційному ринку призводить до інформаційного забезпечення методів маркетингу.

Природа інформаційно-консультаційної технології в точці комунікації між організацією та ринком ділової інформації (ділової інформації) така:

- 1) визначення інформаційних потреб організації-клієнта;
- 2) передача фінансової, технічної, правової та іншої інформації на запит клієнта;
- 3) публікація інструкцій, статей, інструкцій, коментарів, повідомлень тощо;
- 4) надання інформації в електронному вигляді тощо.

Донедавна вважалося, що вся фінансова інформація знаходиться у вільному доступі на ринку і що, якщо гроші будуть доступні, вони будуть доступні кожному. Справді? Як правило, консультанти визначають різні проблеми, з якими стикається організація в отриманні оперативної та якісної інформації. Через ці обмеження деякі фінансові установи можуть отримати інформаційну перевагу над іншими¹.

Поява переваг інформації призводить до конкурентоспроможних, непередбачуваних результатів і непересічних переваг [17, 27].

Кілька джерел корисні для інформації про конкурс. Найважливішими є:

- немонетарна монополія на зберігання інформації через відсутність свободи інформації (наявність адміністративних бар'єрів для поширення інформації). У цьому випадку фінансова установа використовує його для створення корисної інформації, яка недоступна іншим учасникам маркетингового процесу;

- здатність краще та швидше за інших оцінювати й розуміти загальнодоступну інформацію. У цьому випадку фінансові агенти отримують додаткову вигоду, яку можна прийняти як винагороду за найкраще використання інформації.

Якщо переваги інформації будуть стабільними в часі, вони поступово переростуть у соціально-економічні вигоди. Таким чином, відсутність цих переваг можна пояснити еволюцією позиції даних на конкретному ринку або в економіці в цілому.

Фахівець з інформаційного консультування може надати важливу допомогу приватним установам у вирішенні цієї проблеми. Це відображає не тільки потребу організації в такій діловій інформації, а й потребу в діловій інформації.

Це пов'язано з поточним економічним зростанням, що призвело до різкого падіння попиту на невикористані дані та розвитку нових видів інформаційних послуг. Ринок та його структура є основними джерелами інформації, для яких фінансові установи зацікавлені в отриманні точної інформації про ціни, конкретні потреби в продуктах тощо. Тому важлива не тільки інформація, а й активна інформація (ділова інформація), яка є дієвим фактором ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Коли ви переходите від галузі до інформаційної спільноти, природно створювати бізнес-інформаційні системи і, як наслідок, задовольняти потреби в більшій кількості даних.

Єдина відмінність між мета-інтелектом полягає в тому, що його клієнти (різні агентства, компанії, корпорації, компанії) самі є об'єктом бізнес-даних. Вони мають можливість розміщувати інформацію про себе (свою компанію) у таких публікаціях, як:

- огляд ринку ділової інформації;

- Теми, пов'язані з продуктами та інформаційними послугами в окремих галузях економіки;

- повідомлення про нову інформацію;

- Оцінка позиції клієнта тощо.

Консалтингові фірми суттєво розширюють свої послуги, надаючи своїм клієнтам більш різноманітну інформацію. Джерела інформації часто потрібні сьогодні в порівнянні з іншими джерелами.

Ринок ділової інформації систематично характеризується надзвичайно складною мережевою структурою. Дослідники визначили ключові елементи цієї системи ринкової комунікації:

- «ринок – суспільна інформація» - це посилення показує спосіб подання інформації, її виробництво, наприклад, ринок праці є найважливішою частиною ринкової системи;

– «суспільна інформація – клієнти» – на цьому рівні загальна інформація, доступна у вигляді загальних продуктів, доходить до клієнтів і використовує їх для своєї діяльності;

– «суспільна інформація – приватна інформація» є найінфективнішою частиною в контексті телекомунікаційної системи. У цьому випадку інформація перетворюється на інформацію, яка містить атрибути продукту з атрибутами продукту;

– «приватні дані – клієнти» – цей вид комунікації є поширеним і не відрізняється від інших комунікацій між виробниками та клієнтами будь-якого товару чи послуги.

Ділова інформація — це професійні знання компанії та її співробітників, технічні знання експерта та поради зацікавлених сторін у ринковій ситуації.

Інформація, електронна комерція та електронна комерція включають інформаційні ринки (наприклад, ринок товарів і послуг).

Відомі та доступні види інформаційних послуг загалом подібні до тих, що надаються в розвинених країнах. Різноманітність часто пов'язана з низьким економічним зростанням в цілому, але також пов'язана з розвитком секторів, які обслуговують ринкову інфраструктуру. Найважливіші стандартні інформаційні послуги та продукти включають:

Збір даних і підручники для читання (дискети та компакт-диски);

Публікувати інформацію, підготовлену для збору даних, у друкованому форматі (включаючи газети, журнали, ділові газети);

Послуги доступу до зв'язку для віддаленого збору даних або електронних рекламних щитів (EDD) - Інформаційна система (BBS);

Послуги пошуку інформації для запитів клієнтів; телефонні конференції та прес-конференції в електронному вигляді; послуги новин у мережах корпоративного телебачення;

доступ до важливих джерел і копій документів; довідково-консультаційні послуги.

У той же час інформаційний ринок є одним з найважливіших елементів ЦОД, у тому числі:

- джерела інформації;
- інформаційно-комунікаційна інфраструктура;
- ринок інформаційних технологій, комунікацій, інформаційно-комунікаційних систем;
- системи великих даних;
- система міжнародної інтеграції відкритих міжнародних мереж;
- система інформаційної безпеки;
- система інформаційного права.

Продавці ділової інформації та клієнти налагоджують унікальні контакти на інформаційному ринку. Характер і спрямованість цих відносин, умови їх функціонування залежать від конкретного ринку (праця, капітал, матеріали),

змісту інформації, рівня державного втручання, регулювання критичних інформаційних послуг та інших факторів. Сьогодні ринок праці є найбільш інформативним, а тому й легальним.

У чому секрет бізнесу сьогодні? В даний час ринок ділової інформації — це економічні, правові та організаційні відносини між постачальниками та клієнтами у сфері купівлі-продажу та розвитку ділової інформації. Його управління часто визначається дотриманням вимог ринку до існуючої інформаційної інфраструктури (тобто структури обслуговування, впровадження і розвитку ринкових відносин), вимог, що існували до встановлення ринкових відносин, а також інформаційних змін. операції. відбулося в останні роки.

РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ В УМОВАХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

3.1. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні

На поточному етапі розвитку суспільства консалтинг є важливою частиною ринкової інфраструктури в розвинених країнах. Консалтинг (або консультування підприємців у різних сферах) виник на початку двадцятого століття. Відтоді ця ділова традиція вважається однією з найефективніших. Це активна форма, в якій працюють сотні тисяч професіоналів. Проблема ролі консультантів та зростання конкуренції на ринку консалтингових послуг означає, що багато організацій та окремих осіб як потенційні консультанти прагнуть надавати професійні послуги відповідно до стандартів професійної діяльності в цій сфері. Узагальнення консультаційного досвіду, аналіз нових розробок у розвитку, вивчення особливостей консалтингових послуг в Україні є важливим для розвитку консалтингу та навчання консультантів і всього вітчизняного бізнесу.

У конкурентній боротьбі, що простежується сьогодні, надто важко забезпечити лише матеріальні ресурси підприємства. Основою його стратегічних можливостей є, перш за все, нематеріальні активи, інтелектуальна складова частина бізнесу. Консалтинг як ресурс інтелектуального змісту закономірно постає об'єктивною потребою у забезпеченні тривалого стратегічного розвитку сучасного суспільства.

Основними причинами швидкого розвитку консультативної діяльності та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку є, зокрема, таке:

1) загальна тенденція глобалізації торгівлі, що підвищує попит на консалтингові послуги як серед транснаціональних корпорацій, що займають

нові ринки, так і серед стартапів, які сподіваються закріпитися на світовому ринку;

2) здатність використовувати ідеї і талант людини, яка консультиє, як перевагу, що допомагає в конкурентній боротьбі на ринку;

3) потреба застосування нових інформаційних технологій, що могли б допомогти суттєво поліпшити продуктивність у компанії [2].

Особливо великого значення питання, що стосуються обслуговування бізнесу, набули для підприємств в умовах інтеграційних процесів в Україні у світове економічне товариство. Виникли труднощі з переорієнтацією підприємств на новий елемент економічного простору. Передові технології сьогодні вже не виглядають чимось захмарним і далеким, бізнес-процеси потребують використання інноваційних інформаційних технологій.

З огляду на дуже швидку зміну умов, у яких доводилось працювати вітчизняним підприємствам, керівництво дуже потребувало якісної кваліфікованої допомоги саме в питаннях управління підприємством.

Поява консалтингової чи консультативної сфери в націй державі було зумовлене хаотичним і несистемним виникненням консалтингових організацій. Які з'являлися на вітчизняному ринку під впливом роботи подібних організацій на заході. Багато галузевих і науково-дослідних інститутів проектували і поліпшували системно сам принцип, методику керівної діяльності на виробництві, втілювали в життя новітні принципи в організації виробництва. Це гарантувало кращу ефективність застосування праці, матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Суттєвий вплив на розвиток консалтингової сфери, певною мірою справжній новий імпульс, сприяли умови економічного розвитку в Україні, зокрема зміни, які були зумовлені роздержавленням та приватизацією власності. Після цього консалтинг набуває особливої ваги, привертає увагу фахівців, перетворюється на індустрію, прибутковий, а часом і надприбутковий бізнес. У сучасних умовах на

території України постачальниками консалтингових послуг можемо назвати такі:

- 1) Відділення іноземних компаній (великих відомих іноземних компаній), які забезпечують обслуговування державних структур щодо податкових питань (оподаткування), регулювання бюджету, поліпшення нормативної і правової бази;
- 2) Делеговані представництва серйозних консалтингових фірм, які займаються роботою у приватному секторі;
- 3) Консалтингові фірми з-за кордону, які працюють за донорськими програмами й проектами, що допомагають технічно з консалтингу в головних, пріоритетних напрямках нагоспу;
- 4) Безпосередньо вітчизняні консалтингові компанії, спеціалізація яких охоплює сферу приватизації та антикризове управління компаніями;
- 5) Унші, які не увійшли до згаданих вище, консалтингові фірми.

У той же час доволі важко оцінити обсяг консалтингового сектору та його частку в економічній системі України. Причини можемо назвати такі[4]:

- 1) консалтинг не викоремлюється як самодостатній самостійний вид діяльності, що регламентує Державний класифікатор видів економічної діяльності в Україні. Це не дає змоги проводити повноцінну статистичну звітність підприємства за означеним напрямком;
- 2) немає необхідних форм регламентації витрат у фінансових звітах (звітності) компаній, що провокує складність стурктури і наприки співпраці вітчизняних підприємств з консултантами;
- 3) високий рівень тінізації економіки в Україні, що провокує суттєві похибки у статистиці доходів як окремих підприємств, секторів економіки, так і економчної ситеми в Україні загалом.

Рейтингова агенція “Експерт-Рейтинг” оприлюднила експертні оцінки кількісних параметрів ринку управлінського консультування в Україні .

Дослідники засвідчили його обсяг у межах 170 млн дол США [5]. На розвиток консалтингу в різних як країнах, так і регіонах, суттєво впливають такі фактори, як темпи зростання в економіці, їхній рівень, принципи організації економіки в країні, її виробництва, специфіка управлінської роботи в державі та її регуляторна політика, а ще особливості культури (і національної, і управлінської).

За традиційним поділом ринок консалтингу в Україні базується на викоремленні таких ознак: функціональне призначення консалтингового продукту; галузева належність клієнтів консультативних послуг; географія консалтингових послуг.

Управлінська і бізнесова культури вітчизняних українських компаній характеризується доволі низьким рівнем якості. Такі висновки зумовлені аналізом структурної конфігурації консалтингового ринку за ознаками функціональними. Українські консалтингові компанії переважно зосереджують зусилля управлінців на пошук шляхів оптимізації. Відтак рівень управлінської та бізнесової культури в українських компаніях дуже низький, адже вони здебільшого зосереджують управлінські зусилля на пошуку змоги оптимізувати податкові платежі та підтримати своєю діяльністю у правовому полі.

Як свідчить статистика, 30% українського консалтингового ринку пов’язана з пропозицією послуг податкового та юридичного консалтингу. Попит на інформаційний консалтинг має логічне пояснення і є закономірно обумовленим. Цей попит зумовлений прагненням створити відкритість, прозорість, об’єктивність інформаційної підтримки ухвалення рішень. До слова, послуги інформаційного консалтингу у загальній структурі ринку консалтингу в Україні сягають 21%. Водночас спостерігаємо, що вітчизняні компанії виявляють очевидну і стійку тенденцію зростання зацікавленості продуктами консультування фінансового і

стратегічного напрямків. Сьогодні на них припадає 17% та 13% загального ринку консалтингових послуг.

Завдяки прагненням поліпшити і підвищити продуктивність роботи вдалося залучити вітчизняним підприємствам і компаніям фахівців із питань управління персоналом та операційного менеджменту (11% і 8% у секторі консалтингових послуг) [6].

Суттєво допомагає посилити попит на консультативні чи консалтингові продукти у галузі розробки і просування інформаційних технологій рівномірний перехід українських компаній, що є лідерами в галузі консалтингових послуг, на абсолютно нові заади здійснення діяльності, які відповідають вимогам і запитам інформаційної економіки. Інформаційні технології формують доволі жорсткі вимоги до організаційного процесу системи сприяння управлінським рішенням.

Важливу роль у конкурентноспроможності підприємства відіграє і людський фактор, який не варто применшувати чи недооцінювати. Саме завдяки посиленню людського фактора, коли йдеться про гарантування конкурентних переваг підприємств, ставленню до працівників (колективу) як до рушійної сили і важливого складника конкурентноспроможного процесу, ключового чинника інтелектуального резерву компанії, що визначає її основні компетенції, може посилитись попит на комплексні рішення у напрямку організації потужної корпоративної культури, керівництво баю знань компанії, створення і сприяння засадничих принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Зростання попиту на консалтингові послуги взаємопов'язане із з розвитком окремих сфер діяльності, що підтверджується у контексті належності клієнтів до певної галузі. Металургійні підприємства, підприємства хімічної промисловості, телекомунікаційного, будівельного та фінансового секторів були основними клієнтами консалтингових компаній в Україні протягом останніх п'яти років. Продуктові, географічні та галузеві сегменти українського

консалтингового ринку яскраво засвідчують економічний розвиток областей, окремих напрямків української економіки.

Якщо звернути увагу на географічну ознаку динаміки розвитку консалтингу, варто зазначити, що значна кількість серйозних сильних консалтингових компаній в Україні функціонує у столиці – в м.Київ. Це можемо пояснити розміщенням у столиці України головних офісів “великої четвірки” аудиторських компаній, які вважаються лідерами світового консалтингу, провідних вітчизняних компаній. Звісно, такий вибір зумовлений орієнтованістю головних офісів провідних потужних українських компаній. Така географічна деформація українського консалтингового ринку має логічне закономірне пояснення.

Серед переваг, які додають ваги українським консультантам зараховують володіння ними корінними глибокими причинами (це значною мірою зумовлено менталітетом і національними особливостями) наявних управлінських проблем і здатність оптимально вирішувати поставлені завдання. А ще здатні

До переваг вітчизняних фахівців-консультантів безперечно відносять знання ними дуже заглиблених причин (пов’язаних із менталітетом, національними особливостями) наявних управлінських проблем та вміння з огляду на це оптимально їх вирішувати, а також адаптувати сучасні методи управління до особливостей вітчизняних підприємств.

Актуальне завдання сьогодення у секторі консалтингових послуг – зменшення залежності вітчизняної економіки від закордонних експертів і водночас зменшення видатків на іноземних спеціалістів, що вважаються високооплачуваними і не завжди доступними.

Сьогодні в Україні працюють більше трьохсот фірм у сфері консалтингу, п’ятдесят відсотків яких займаються тільки наданням послуг щодо управлінського консультування. Успішно працюють відділення відомих консалтингових фірм, що вважаються лідерами консалтингового бізнесу, зокрема й представники «великої четвірки». Значна частина консалтингових компаній

перебуває на тому етапі розвитку, коли можуть використати власну спеціалізацію, здатності, запити ймовірних споживачів послуг. Сьогодні на ринку консалтингових послуг в Україні навіть можна побачити й такі консалтингові компанії, що утвердили власну методологію, послуговуються оригінальними технологіями консалтингу, застосовують новітні методи і підходи до вирішення проблем в управлінні, що, безперечно, притаманні вітчизняному бізнесові.

В той же час, попри те, що багато підприємств потребують консалтингової підтримки щодо питань управління, запит на такий вид послуг в Україні доволі низький. Серед основних причин можемо назвати такі:

- 1) непроста макроекономічна ситуація та й загалом зменшення активності в ділову сегменті України;
- 2) недостатній рівень культури з експертами, що позиціонують, як незалежні, а то й цілковита відсутність її;
- 3) нездатність промоніторити й здійснити оцінювання консалтингових послуг;
- 4) брак упевненості в конкретних результатах й відмінному результаті від консультування;
- 5) труднощі з отриманням достовірної інформації щодо консалтингової фірми і їх можливості.

Консалтинг в Україні здійснюється вибірково, епізодами. У той час, як у розвинених країнах співпраця з консультантами, які займаються обслуговуванням організацій щодо питань управління, виглядає як планомірна співпраця. Негативну роль відіграє ставлення самих підприємців до консалтингу. Більшість українських підприємців недооцінюють можливості консалтингових послуг, а їхнє ставлення до цього елемента інфраструктури ринку доволі негативне.

Ще один фактор, що стримує розвиток українського ринку консалтингових послуг, це відсутність належної нормативної і правової бази регулювання

консалтингових відносин, а також власного вітчизняного класифікатора консалтингових послуг. Ці чинники є серйозними причинами дуже низьких темпів розвитку вітчизняного ринку послуг у сфері консалтингу. Допомогти виправити ситуацію могло б створення професійного об'єднання консалтингових працівників, консультантів. Воно могло б допомогти підвищити якість послуг у сфері надання консультацій, захистити ринок від нефахівців, а також посприяти розвитку бізнесової культури громадськості загалом.

У сучасних українських реаліях відчувається поступове усвідомлення того, що консалтингові підприємства можуть бути необхідними і їхня діяльність затребуваною і корисною. Консалтингові підприємства України можуть слугувати бізнесовими партнерами, відтак думки щодо потреби в консалтингових послугах змінюються на краще. Надавачі послуг у сфері консалтингу (власники, топменеджери підприємств, фахівці, які компетентні у сфері консалтингових послуг, усвідомлюють потребу знаходження нових можливостей і методів їх утілення в життя заради підняття конкурентних позицій і успішної системної моделі бізнесу. Для них надавачі послуг у сфері консалтингу – своєрідні каталізатори модерних, прогресивних процесів, рупори інноваційного, що є гарантими фінансової стабільності і зростання. На думку фахівців, вітчизняна консалтингова галузь поступово від кризовості переходить до етапу системності. До того, що вже давно є звичним явищем у зарубіжному бізнес-середовищі і що з обережністю сприймається на вітчизняному ринку. Мета компаній, що звертаються до послуг консалтингових структур – поліпшити свою конкурентноспроможність, адже ці підприємства дбають про власну успішність і перспективність [8].

Отже, з огляду на вищевикладене, історія розвитку ринку консалтингових послуг в Україні перебуває на стадії навчання. Причому навчаються абсолютно всі учасники процесу. Це стосується як безпосередньо консалтингових підприємств, так і тих, кому вони потенційно можуть надати послуги.

3.2.Формування ринку інформаційно-консалтингових послуг в Україні

У сучасному розвиненому суспільстві консалтингові компанії стають дедалі затребуванішими. До них звертаються багато успішних великих підприємствта корпорацій. Одна з основних причин, що зумовлює такий аспект – глобалізація світової економіки, неупинний розвиток та відкриття в секторі інформаційних технологій, глобальні інформаційні мережі, що вплинули на зміну уявлень про кордони підприємств, про технологічні основи виробництва, керування і процес здійснення бізнесових операцій. Виокремимо найбільш значущі причини інтенсивного зростання попиту послуги консультування у світовому масштабі. На нашу думку, це такі причини:

- 1) Загальна тенденція глобалізації бізнесу. Вона допомагає затребуваності на послуги консультування не тільки серед компаній, які вважаються транснаціональними і освоюють нові ринки, а й серед таких, які створені зовсім недавно і тільки починають освоювати світовий ринок.
- 2) Здатність використовувати ідеї і здібності консультанта як очевидну перевагу, що сприяє конкурентноспроможній боротьбі в умовах ринку;
- 3) Потреба запровадити нові інформаційні технології, що можуть значною мірою допомогти поліпшити успішність компанії.
- 4) Обсяг питань, що постають в полі зору консалтингово підприємства, дуже широкий і динамічний. На нього впливають попит на консультаційні послуги, вимоги до їх змісту і якості. Епізодичність в управлінському консультуванні на теренах України консалтинговими компаніями, що займаються обслуговуванням компаній з питань управління. У той же час закордонний ринок консалтингу, особливо в розвинених країнах, планомірний, базується на засадах співпраці з

консультантами. На жаль, багато фірм і підприємств згадують про можливість консультативної допомоги вже в критичних випадках, коли часто просто запізно і самотужки існуючу проблему не вирішити ніяким чином.

Обсяг роботи консалтингової структур визначається кількома чинниками. Насамперед це попит на консультаційні послуги, а також вимоги до їх змісту і якості. Ось які основні постачальники консалтингових послуг в Україні є сьогодні:

- 1) Відділення багатoproфільних фірм, які мають у своєму розпорядженні консультативні проекти з вітчизняними держструктурами щодо податкового, бюджетного регулювання, а ще банківські структури;
- 2) Відділення закордонних консалтингових фірм, що вивчають український ринок і застосовують стратегію освоєння нових ринків;
- 3) Закордонні консалтингові фірми, що існують за допомогою донорів, допомагають технічно в питаннях управлінського консалтингу в ключових галузяхнаргоспу (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);
- 4) Національні консалтингові фірми. Що компетентні в питаннях надання послуг щодо приватизації підприємств, включно з оцінкою майна, підготовкою докуметального упроводупроцесу приватизації⁴
- 5) Спеціалізовані консалтингові структури, що компетентні в окремих напрямкахуправлінського консультування.

Особливості підходу до консалтингових послуг в Україні – орієнтованість клієнтів на відносно недорогих консультантів. В Україні сфера консалтингу як правило представлена висококваліфікованими працівниками, що можуть надати якісну консультаційну пораду за відносно не велику оплату, якщо порівнювати, до прикладу, із закордонним сектором. До того ж іноземному спеціалістові часто не є зрозумілими нюанси, зумовлені ментальністю українців, їхніми

національними особливостями. Припускаємо, що вітчизняні консультанти мають шанси вийти на світовий ринок і світовий рівень, складти рівнозначну конкуренцію закордонним колегам з консалтингових фірм. Щоправда й самі послуги консалтингу, які надаються в Україні, відрізняються від тих, що надаються закордоном. Менталітет на державному рівні, ставлення держави загалом та й узагалі доволі специфічне ставлення до бізнесу в суспільстві. Українське консультування має свої особливості. Наприклад, іноземні консалтингові структури, що починають тут діяльність в Україні, як правило, мають тут одного-двох представників. Їхнє завдання - з'ясувати, наскільки привабливим може бути український ринок для їхньої фірми, визначити стратегію. Натепер близько ста п'ятдесяти консалтингових фірм з усієї Європи представлені в Україні. Переважно у полі їхніх інтересів питання управлінського і фінансового консультування в конкретних галузях. Українські консалтингові структури можна поділити на такі, що з'явилися і розвивалися на основі здійсненого державою процесу змін форм власності, і такі, що вважаються спеціалізованими, тобто надають послуги за окремими видами (маркетинг, податкове планування тощо), за напрямками галузями (постприватизаційна підтримка, приватизація земельних ділянок, консультування підприємств агропромислового комплексу). До слова, сектор українського консалтингу доволі конкурентноспроможний, особливо коли йдеться про реструктуризацію підприємств, організацію бізнесових процесів, керування якістю, інжиніринг, технології інформаційні, маркетингові питання, консалтинг, що стосується кадрових питань, навчання.

Упродовж останніх кількох років на вітчизняному ринку з'явилося дуже багато іноземних консалтингових компаній, які пропонують свої послуги вітчизняному споживачеві. Тож у клієнтів доволі непростий вибір: скористатись послугами вітчизняних структур, чи віддати перевагу іноземним.

Серед критеріїв, за якими можемо відрізнити вітчизняних фахівців від іноземних, виокремлюємо такі:

- 1) Професіоналізм. Рівень професіоналізму західних консультантів засвідчує вже професійна освіта. Вони постійно накопичують досвід, беруть у часть у тематичних семінарах , конференціях. Але їм не завжди просто працювати в Україні, не завжди можуть прорахувати результат, бо не враховують чи не розуміють специфіку українського клієнта на ментальному рівні. Хороша наукова і методологічна база , необмежени й доступ до літератури не допомагають в цьому питанні. Натомість українські консультанти рідко мають фахову професійну освіту (зарубіжні курси, семінари, стажування), але в той же час вони краще усвідомлюють потреби й запити українських підприємств і їх керівників.
- 2) Економічна результативність і ринкова цінність. Представники західних консалтингових структур працюють на позитивний економічний ефект, що може створити їхня професійна діяльність. Вони упевнені і чітко окреслюють увесь перелік елементів у співпраці «консультант – клієнт». Дуже об'єктивні і критично мислячі. Натомість вітчизняному консультантові властивий менший рівень упевненості в оцінюванні результатів діяльності організації. Він розглядає взаєностосунки консультанта і клієнта значно суб'єктивніше, його відчуття засноване на перевазі людських цінностей, тобто загальнолюдське в цій роботі домінує над економічно доцільним.
- 3) Процеси зміни і управління. Коли культурне середовище неоднорідне, змішане, консультанти проявляють нормативну поведінку. Для вітчизняних консультантів, які мають подеколи освіту і досвід у психології , є більш орієнтованими на персонал, більш характерно працювати більш м'яко, гнучко й емпатично. А от для західних клієнтів властиве передавання управління в руки консультантові. Їхні дії важко схарактеризувати одновекторно. Вони можуть бути як м'якими, так і вкрай жорсткими. Для українських компаній характерне повне

контролювання процесу, вони менш схильні довіряти роботу чужим рукам, саме тому часто дії українських консультантів доволі часто полягають у відвідуванні тренінгів і супроводі процесу.

- 4) Значення формальних взаємовідносин. Українські консультанти далеко не завжди розмежовують особисте й професійне і задля досягнення результату ладні скористатись особистими контактами, що поза сферою професії. Консультації для українського фахівця – не просто спосіб заробітку, а й, як би то не звучало пафосно, спосіб життя. Українські консультанти практикують розширення стосунків із клієнтами за межами професійних відносин, дозволяючи їм торкатись особистого простору. Представники західних консалтингових структур формальні в процедурах і правилах.

Українські консультанти використовують особисті контакти для пошуку та встановлення контактів. Вони бачать консультації як спосіб життя і можуть розширити свої стосунки з клієнтами в інших сферах професійних та особистих відносин. Західні консультанти дотримуються формальних правил і процедур. У їхньому розумінні консалтинг – то навичка, що має розвиватись протягом робочого часу. Професійне з особистісним не перетинається, робота консультанта і клієнта як правило триває доти, доки діє контракт.

5. Позитивне мислення та емоції. Робоче середовище на заході доволі перспективне, як і бізнесове мислення загалом. Воно орієнтоване на дію, є інноваційним. Вітчизняні консультанти вископрофесійні, конструктивні, продумані, об'єктивно і критично підходять до вирішення питань.

Безперечно, як і в будь якій сфері бізнесу, результативність консалтингових структур залежить значною мірою від того, наскільки вони готові підлаштуватись до змін, які відбуваються постійно і часом дуже швидко. Здатність адаптуватись до інновацій під силу не кожному підприємству. Консалтинговим фірмам варто навчитись відшуковувати нові продукти, підлаштовувати під вимоги

найвибагливіших клієнтів і задовольняти їхні вимоги, шукати нові ринки, застосовувати нові методи, що можуть вплинути на реалізацію певної продукції. Кожна консультація передусім має бути спрямованою на результат, на покращення якості професійності фахівців, на виконання замовлень на високому якісному рівні. Не варто забувати й про етичні моменти. Як і в інших сферах бізнесу консалтингова діяльність регламентується етичними стандартами, що враховують потреби клієнтів, регулюють їхні відносини з консультантом. Економічний простір України невпинно змінюється під впливом різних чинників: внаслідок воєнних дій Росії проти України, коронавірусної пандемії, зовнішніх і внутрішніх факторів різного характеру. Активи й системи прямих інвестицій слугують новим стимулом до консалтингових операцій. Підвищення популярності консалтингу безпосередньо зумовлює попит на консультаційні послуги [4]:

- Використанні нових інформтехнологій підвищує ефективність підприємства;
- уміння консультанта втілювати на конкурентноспроможному ринку прогресивні ідеї; потужний розвиток бізнесу, котрий вимагає консалтингових послуг, стосується міжнародних відомих і молодих малознаних компаній.

Розвитку українського консалтингового ринку може посприяти таке (з огляду на останні кризи, що траплялись у економічній системі світу загалом і національній економіці зокрема):

- 1) зростання ринку,
- 2) підвищення частини вітчизняних сервісних компаній,
- 3) поліпшення якості послуг,
- 4) наявність вітчизняних компаній на зовнішніх ринках.

Поступовий перехід українських компаній на нові стандарти діяльності, що відповідають фінансовим вимогам, збільшує потребу в продуктовому консалтингу для розробки та застосування інформаційних технологій, що має

жорсткі вимоги до організації управлінського забезпечення. Посилення ролі людського фактора у забезпеченні конкурентних переваг компаній, поведінка співробітників, що є одним з основних бізнес-навичок, має стати фактором, що визначає інтелектуальний потенціал бізнесу, а також необхідність управління співробітниками. необхідно збільшити консалтингові послуги. Проблеми, які потрібні компаніям, — це комплексні рішення для розуміння культури командної роботи та ефективного просування, а також для створення сильної бізнес-культури, управління спільними знаннями, а також створення та підтримки соціальної відповідальності. компанія.

Найперспективнішими аспектами майбутнього консультативного співробітництва є управління: корпоративне управління, розробка та впровадження фінансових систем, управління ризиками, застосування корпоративних систем цінностей, інтеграція та підтримка закупівель.

Стимулювання розвитку консалтингу в Україні означає постійне підвищення якості працевлаштування та освіти в цій сфері. Це знизить довіру місцевого бізнесу до роботи іноземних експертів. З економічної точки зору, це значно економить кошти для цих компаній, оскільки працевлаштування іноземних спеціалістів вище, ніж послуги місцевих спеціалістів. На цьому етапі розвитку існує багато місцевих консалтингових фірм, які можуть самостійно визначати навички, знання та потреби своїх клієнтів. Останнім часом з'являються консалтингові фірми, які розвивають свої підходи, мають спеціалізовані консалтингові технології, розробляють нові шляхи та засоби вирішення загальних проблем українського бізнесу. На відміну від бізнес-консультантів, які працюють з адміністративними та бізнес-консультантами, українські організації зазвичай користуються цими послугами в розвинених країнах. Сьогодні у зв'язку зі зміною експертизи пропонованих послуг відбуваються якісні зміни в роботі українських консалтингових фірм.

Основні види консалтингових послуг, післяпродажна підтримка, пошук клієнтів, організація корпоративного маркетингу, розробка стратегій розвитку бізнесу, пошук партнерів та інвесторів, зв'язки з громадськістю, рекламні кампанії.

Слід зазначити, що конкуренція в промисловості є рівною як у господарстві, так і в матеріалах. Український консалтинговий ринок дуже великий за кількістю учасників, що пропонують консультаційні послуги, та за своїм географічним розташуванням. За оцінками експертів, на чотири найбільші контрольні компанії в Україні припадає понад 60% продажів контрольно-консультаційних послуг. Більше половини доходів консалтингових фірм спрямовується на продаж консультаційних послуг з управління та ІТ-послуг. Деякі з найпопулярніших і важливих порад з менеджменту в Україні: вартість, підтримка функцій, бізнес-планування, інвестиційна підтримка, підтримка функцій, податкові відрахування. Найпоширеніша частина бізнес-дизайну в Україні. Важливе місце в дизайні бізнесу займає потреба в грошах та інших кредитах. Як стверджують сучасні консультанти, багато покупців розглядають бізнес-проект лише як засіб позики, тому погоджуються віддати чималі гроші за створення бізнес-проекту. До надання таких послуг залучені компанії, близькі до банківських установ або створені ними. Як і інвестиційний дизайн, бізнес-планування також широко поширене. Жоден іноземний інвестор не може працювати з неписьменними інвестиційними організаціями.

Інвестор повинен знати аналіз інвестиційних перспектив. Підготовкою інвестиційного проекту зазвичай займаються компанії, які не пов'язані з потенційними інвесторами. Є багато консалтингових фірм, які не мають прямих стосунків з інвесторами, але можуть реалізовувати дуже ефективні проекти. Протягом останніх років в Україні реалізовувалися проекти розвитку бізнесу, підтримки бізнесу та реструктуризації бізнесу. Все це стимулює розвиток консалтингу за кордоном.

Український ринок вступив у нову еру консалтингових послуг. Україна посідає друге місце у світі за інфраструктурою та має незначну частку у внутрішньому виробництві країни. Водночас активному розвитку регіонального консалтингу сприяє інтеграція українського бізнесу у світову економічну сферу та необхідність застосування сучасних управлінських інновацій у роботі місцевих підприємств. Робота з консультантами дозволяє місцевим компаніям покращити свій час, фінанси та людські ресурси для підвищення продуктивності. Консультація щодо перспектив розвитку ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Історія розвитку консалтингового ринку в Україні можна назвати періодом невинного навчання. Консультанти навчаються працювати з клієнтами, клієнти – з консультантами. Поступово створюється власна методологія, продукти, що можуть претендувати на статус унікальних, що засвідчує ринок, поступово формується репутація, лідери й аутсайдери ринку. Для кожного клієнта автритет консалтингової компанії – головне. Консалтингова діяльність – то інтелектуальна діяльність, вона вимагає постійного посилення і зосереджена на невинному пошукові нових конкуретних переваг. На плечі консультантів консалтингових структур лягає й відповідальність за недопущення процесу погіршення компетентності персоналу. Щодня відбуваються зміни, до яких варто придивлятися і за потреби пристосовуватись.

Про ефективність діяльності консалтингових підприємств України свідчить те, наскільки готові до змін власники і топменеджери, наскільки вона готові підтримувати інновації зміни, ініціативи. Важливе значення в консалтинговій роботі відіграє і рівень командної роботи. Спільна команда консультантів і менеджерів клієнтської організації разом працює на результат і формує імідж

структури. Багато клієнтів консалтингових організацій не очікують швидких рішень одразу, миттєвих відповідей на всі запитання. Змога почути під час розмови з консультантом незалежну оцінку, зіставити її із власними міркуваннями, перевірити власні думки – дуже цінно. Консультант певною мірою віддзеркалює обставини, дозволяє «побачити світ навколо», вийти за межі звичного сприйняття навколишньої дійсності. Консультант сприяє усвідомленню того, що проблеми є, їх потрібно вивчати, для того щоб ефективно вирішити. За потреби консультант виступає своєрідним ретранслятором ідей керівництва і персоналу компанії, де працює. За потреби сам стає генератором цінних ідей, фахових пропозицій і консультацій.

З метою поліпшення розвитку консалтингової діяльності в Україні, вважаємо, що варто запровадити такі важливі організаційні та економічні заходи, зокрема:

- 1) спробувати створити професійне об'єднання українських фахівців у сфері консалтингу (допоможе зменшити вплив іноземних експертів);
- 2) намагатися вітчизняним консультантам пристосовувати інновації у галузі управлінської діяльності до особливостей ринку в Україні.
- 3) Намагатись поступово зменшуват рівень залученості іноземних консультантів задля посилення вітчизняного консалтингового напрямку (водночас це можливість знизити вартість консультативної частини в багатьох проєктах, зробити означену послугу більш доступною).
- 4) Сприяти формуванню системи профосвіти з підготовки фахівців сектору консультування (перовсім у закладах вищої освіти).
- 5) Забезпечити вільний доступ до фахової літератури, що допомагатиме удосконалювати консультантам уміння і навички;

- 6) Вживати заходів, що сприятимуть підвищенню іміджу та престижу професії фахівців консалтингово напрямку;
- 7) Регулювання нормативно-правової бази;
- 8) Залучення фахівців з інших галузей задля поліпшення якісних показників консалтингових;
- 9) Адаптувати закордонний досвід до реалій вітчизняної економіки зарубіжного досвіду до умов національної економіки.

Ще один дуже важливий спосіб поліпшення роботи консалтингового сектору – внесення консалтингу як виду економічної діяльності до державного класифікатора. Це сприятиме одержанню перевіреної інформації про кількісних показників і загальних тенденцій розвитку консалтингового напрямку в загальній бізнес-структурі України.

ВИСНОВКИ

Інформаційний консалтинг покликаний відігравати ключову роль у процесі розвитку та зміцнення інформаційного співтовариства. Це один з найважливіших і найцікавіших інструментів для ефективного бізнесу. Її імідж має право говорити про позитивні зрушення в розвитку сучасного управління соціокультурними системами в нашій країні.

У широкому розумінні цього слова консультування як форма консультування існує в повсякденній практиці вже давно. Історично першими завданнями, які вирішувалися шляхом консультацій, були питання державного управління.

Провідними видами діяльності у всій системі управління бізнесом для досягнення цілей, інформаційно-консультаційними послугами є планування, облік, контроль, фінансовий аналіз, управління інформаційними потоками та багато іншого. Інформаційно-консультаційні послуги сприяють досягненню двох цілей: з одного боку, збільшення прибутку, завоювання частки ринку, успішної конкуренції, а з іншого боку, розвитку інформаційного консалтингу як нової частини ринку бізнес-послуг.

Інформаційне консультування тісно пов'язане з різними галузями наукового знання: інформатикою, економікою, менеджментом і маркетингом, філософією, соціальними науками, психологією та педагогікою, культурологією, політологією тощо. аналізувати інформацію, аналізувати її точно, перевіряючи характер мети запропонованих рекомендацій.

Проте, на думку дослідників, при роботі з іншими консультантом має бути хороший психолог, що спирається на основи суспільствознавства, тобто. досягнення сучасної науки.

Сучасне консультування має багато унікальних особливостей, зумовлених соціально-економічним розвитком суспільства. З одного боку, це розвиток науки

і техніки, широке використання нових технологій, інтеграція та глобалізація, з іншого — розвиток ринкових відносин у деяких країнах, загострення конкуренції, інновації, динамічне середовище.

Розпочався новий етап у розвитку консультування

В умовах соціальної політики та економічної кризи країни загострення конкуренції між різними верствами суспільства вимагає від керівників різних установ підвищення якості управлінських рішень. Неможливо прийняти точне рішення про приховані та приховані процеси в керованій системі та зовнішньому середовищі без отримання вичерпної інформації.

У сучасній Україні, де ринкова економіка переживає кризу, допомога експертів з інформаційного консалтингу має вирішальне значення. Мається на увазі розвиток інформаційного консалтингу як самостійної бізнес-моделі, а також зростання кількості спеціалізованих консалтингових компаній в Україні.

Проблеми з організацією інформаційно-консультаційних послуг безпосередньо пов'язані з питанням вдосконалення управління цією установою або економікою.

Загальновідомо, що не всі аспекти організації цієї служби підходять для формальних кількісних методів дослідження.

Аналіз різних джерел показує, що інформаційно-консультаційні послуги, економіка, зараз знаходяться на ранній стадії розвитку.

Інформаційно-консультаційні послуги можуть розглядатися як клієнти, які консультують контент-систему - інформаційно-консультаційне агентство (компанію) і бізнес.

Інформаційні та дорадчі послуги непередбачувані, якщо інформаційні потреби організації, з якою консультуються, систематично не визначаються. Вони також знаходять і шукають джерела інформації, щоб зробити можливим планування та прийняття рішень.

З метою підвищення ефективності інформаційно-консультаційних послуг рекомендується створення системних банків, баз знань, баз даних і систем для консалтингових компаній та інформаційно-консультаційних центрів. Удосконалення всіх цих процесів робить можливими успішні PR-стратегії, головним завданням яких є створення позитивного іміджу інформаційно-консультаційних послуг.

Перехід до ринкової економіки вимагає нових підходів у сфері послуг: нових вимог до економіки, прозорості ринку та зростання вимог до гнучкості управління. Економічне середовище наразі дуже стабільне. Досягнення науки і техніки та рух зовнішнього середовища змушують сучасні сервісні компанії перетворюватися на все більш складну систему. Для забезпечення управління такими системами необхідні нові підходи, які реагують на складність зовнішнього та внутрішнього середовища компаній.

Перспективним напрямком у даному випадку став розвиток інформаційно-консультаційних послуг як функціональної сфери фінансової роботи компанії, що забезпечує прийняття рішень та оперативних управлінських рішень. Криза в економіці в цілому та відсутність підготовки керівників бізнесу в процесі реструктуризації вимагають постійного поєднання інформаційно-консультаційних послуг і бізнес-експертів. Це спілкування має бути організовано за допомогою методів контролю. Крім того, така форма інтеграції має забезпечити не лише ефективність реагування на зміну умов, а й розробку стійких бізнес-стратегій.

Більшість дослідників стверджують, що консультування буде розвиватися прискореними темпами в наступне десятиліття. Вони вірять, що світові лідери консалтингу нарешті знайшли живу формулу безпроблемного розвитку: продаж і відновлення продуктів на основі високих економічних умов під час спаду, подолання перешкод, які циркулюють у різних економічних секторах і глобальних географіях діяльності.

Оскільки істина завжди є центральною, інформаційний консультант у будь-якому випадку є однією з найвизначніших фігур у прийнятті ефективних управлінських рішень, успішних змін, конкуренції та різноманітних відносинах у локальному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз конкурентного середовища консультативного ринку України та визначення стратегії розвитку окремих суб'єктів [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.management.com.ua/cases/case007.html
2. Бейч Э. Консалтинговий бізнес: основи професіоналізму. СПб. : Пітер, 2016. 272 с.
3. Бестужева С.В. Міжнародна економічна діяльність України: Х.: ХНЕУ, 2010. 211 с.
4. Брінцева О.Г. Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом // Україна: аспекти праці. 2019. № 8. С. 34–38.
5. Верба В.А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні // Стратегія економічного розвитку України. Зб. наук. праць . 2008. № 22–23. С. 97–104.
6. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 2. С. 55 – 59 с.
7. Васильєв О.В., Німкович А.І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 497–502. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/99.pdf> (дата звернення: 23.02.2021).
8. Вергуненко Н. Трансформація ринку консалтингових послуг. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 4. С. 15–23. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2013/04/2.pdf>
9. «Делойт» в Україні: сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages> (дата звернення: 27.02.2021).

10. Державна служба статистики України: офіц. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.02.2021).
11. Дослідження ринку консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://expertra.com/index.php?temp=audit>
12. Звіт про глобальний вплив за 2018 рік. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 25.02.2021).
13. Исследование услуг менеджмент консалтинга в Украине [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.php3
14. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці. К. : Арістей. 2006. 380 с.
15. Кривчик Г.Г. Україна в міжнародних організаціях: [навч. посіб.] К.: АДЕФ-Україна, 2011. 219 с.
16. Офіційний веб-сайт інтернет-журналу про консалтинг [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>.
17. Обзор рынка консалтинговых услуг / Рыночные обзоры консалтинговой компании РосБизнесКонсалтинг [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rbc.ru/reviews/consulting/chapter01.shtml>
18. Онищенко В. Консалтингові послуги в Україні. *Головбух*. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7772konsaltingov-poslugi> (дата звернення: 27.02.2021).
19. Податковий кодекс України : Закон України № 540-IX від 30.03.2020, чинний. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T200540?an=1> (дата звернення: 27.02.2021).
20. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16> (дата звернення: 26.02.2021).
21. Управленческое консультирование. Введение в профессию. [4-е изд.]. М.: Планум, 2004. 976 с.

- 22.PwC : офіційний сайт. URL: https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post_page (дата звернення: 27.02.2021).
- 23.Ernst&Young : офіційний сайт. URL: https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures (дата звернення: 23.02.2021).
- 24.KPMG в Україні. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 25.02.2021)
- 25.Gartner Market Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2018, Chrissy Healey, Brendan Williams, Patrick Sullivan, Dean Blackmore, 23 April 2019
- 26.Ананьєва, Т.М. Інформаційний консалтинг [Текст]: навч. посібник для студ. вузів, які навчаються за спец. 100103 - соц.-культур. Сервіс та туризм Росії (спеціалізація – 100103.01 – консалтинговий сервіс). М., 2006. 205 с
- 27.Блок, П. Бездоганний консалтинг [Текст]: [пров. з англ.]. М. [та ін]: Пітер, 2017. 297 с.
- 28.Боброва, І. Консалтинг у стилі гольф: стратег. маркетинг консалтингових бізнес-послуг [Текст]. М.: Вершина, 2005. 382 с.
- 29.Бутова, Т.В. Управлінський консалтинг [Текст]: Навчальний практ. Посібник. М.: Теїс, 2004. 495 с.
- 30.Верба В.А. Організація консалтингової діяльності [Текст]: навч. посіб. ; Київ. нац. екон. ун-т. К., 2000. 242 с.
- 31.Гайфуллін, Б.М. Сучасні інформаційні технології. До консалтингу від навчання, до системної інтеграції від постачання програмних продуктів [Текст]/Б.Н. Гайфуллін, Г.С. Антипін. М., 2001. 141 с.
- 32.Гайфуллін, Б.М. Сучасні інформаційні технології: Навчання та консалтинг [Текст]/Б.Н. Гайфуллін, Г.С. Антипін. М.: СИНТЕГ · Інтерфейс-ПРЕС, 2000. 169 с.
- 33.Годін, В.В. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності [Текст]/В.В. Годін, І.К. Корнєєв. М.: ІНФРА-М, 2001. 354 с.

- 34.Гонтарьова І.В. Управління консалтинговою діяльністю [Текст]: конспект лекцій; Харків. нац. екон. ун-т. Х., 2010. 134 с.
- 35.Давидова, І. Ринкова трансформація інформаційної діяльності в Україні [Текст] // Вісн. Книжка. палати. 2001. № 8. С. 21-24.
- 36.Джентл, Р. Як зробити кар'єру в консалтингу [Текст]/Р. Джентл; пров. В.І. Писарева. СПб.: Нева, 2003. 184 с.
- 37.Жаворонкова, Г.В. Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг [Текст]/Г.В. Жаворонкова; Нац. авіац. ун-т. - К., 2003. 366 с.
- 38.Зільберман, М. Консалтинг: методи та технології [Текст]: пров. з англ. / М. Зільберман. СПб. [та ін]: Пітер, 2017. 426 с.
- 39.Калянов, Г.М. CASE-технології: Консалтинг в автоматизації бізнес-процесів [Текст] М.: Гаряча лінія Телеком, 2002. 314 с.
- 40.Князь, С.В. Основи управлінського консультування [Текст]: навч. посіб. для студ. напряму 0502 "Менеджмент" спец. 8.050205 "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності"/С.В. Князь; Нац. ун-т "Львівська політехніка". Львів, 2009. 156 с.
- 41.Козаченко, С.В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці [Текст] К.: Арістей, 2006. 380 с.
- 42.Консалтинг менеджменту, або як покращити свій бізнес [Текст]/за ред. Маркхема; [Пер. з англ. І. Гаврилова]. М.: Гранд: Фаїр-прес, 2005. 386 с.
- 43.Костін, В.П. Управлінське консультування [Текст]: навч. посіб. / В.П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. К.: Персонал, 2019. 144 с.
- 44.Коуп, М. 7 основ консалтингу [Текст]; [Пер. з англ. Є. Виноградова, Є. Колотвіна]. М. [та ін]: Пітер, 2007. 336 с.
- 45.Кросман, Ф.М. Як заробити на консалтингу: [секрети успішного консультанта] [Текст]. СПб.: Пітер, 2001. 232 с.

46. Курбатова, О.В. Розвиток ринку консалтингових послуг [Текст]: навч. посібник для студ. вузів/О.В. Курбатова; за ред. Г.В. Пономаренко. М.: ЮНІТІ, 2005. 77 с.
47. Ліпіт, Г. Консалтинговий процес у дії [Текст]: пров. з англ. [та ін]: Пітер, 2007. 208 с.
48. Макхем, К. Управлінський консалтинг [Текст]: пров. 3-го англ. вид. М.: Справа і Сервіс, 1999. 288 с.
49. Марінко, Г.І. Управлінський консалтинг [Текст]: навч. посібник для студ. вузів, які навчаються за спец. (Напрямок підгот.) 030201 (020200) та 030200 (520900) "Політологія"; Моск. держ. ун-т ім. М.В. Ломоносова, Фак. держ. упр. М.: Інфра-М, 2009. 379 с.
50. Нельсон, Б. Консалтинговий бізнес для "чайників" [Текст]. Економі; [Пер. з англ. С.В. Лопаєва]. М. [та ін]: Діалектика, 2008. 370 с.
51. Основи управлінського консультування [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [А.Є. Воронкова та ін.; за заг. ред. А.Є. Воронкової]; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Херсон: ІНЖЕК, 2010. 480 с.
52. Посадський А.П. Консультаційні послуги у Росії: практич. посібник для менеджерів та підприємців [Текст]. М., 1995. 183 с.
53. Посадський, А.П. Основи консалтингу [Текст]: посібник для викладачів економ. та бізнес-дисциплін. М., 1999. 240 с.
54. Расієл, І.М. Метод МсKINSEY: використання технік провідних стратегічних консультантів для вирішення ваших особистих завдань та завдань вашого бізнесу [Текст]. М: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 192 с
55. Расієл, І.М. Інструменти МсKinsey: найкраща практика вирішення бізнес-проблем [Текст]/І.М. Расієл, П. Фріга; пров. з англ. Ю. Корнілович. М.: Манн, Іванов і Фербер, 2007. 213 с.

- 56.Рід, Дж. Настільна книга SAP-консультанта: книга, яка розповість, як досягти успіху у світі SAP [Текст]; [Пер. з англ. А. Мірсанова]. СПб.: Експерт РП, 2018. 271 с.
- 57.Ріміній, Д. Як стати успішним IT-консультантом = How to become a successful IT consultant [Текст]. М.: КУДИЦЬ-ОБРАЗ, 2005. \ 190 с.
- 58.Рубіна, Е.Ю. Конкурентна поведінка суб'єктів консалтингу [Текст]: монографія/Е.Ю. Рубін. М.: Market DS, 2008. 152 с.
- 59.Санталова, М.С. Міжнародний консалтинг [Текст]: навч. посібник для студ. очної форми навч. спец. "Світова економіка"/М.С. Санталова. - Воронеж: Витоки, 2010. 93 с.
- 60.Спарроу, Е. Успішний IT-аутсорсинг [Текст] / пров. з англ. - М.: КУДИЦЬ-ОБРАЗ, 2004. 288 с.
- 61.Спільник, І. Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти [Текст] // Наук. зап. Тернопіль, 2005. Вип. 14. С. 85-89.
- 62.Трофімова, О. Такий різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг [Текст]/О. Трофімова // Синергія. 2004. №3 (10). С. 34-70.
- 63.Управління ефективністю консалтингової діяльності [Текст]: монографія/В.П. Бичков [та ін]; [наук. В.П. Бичків]. Воронеж: Воронеж. держ. лісотехнічні. акад., 2007. 151 с.
- 64.Управлінський консультування. Введення у професію = Management Consulting: A Guide to the Profession [Текст]/за ред. М. Кубра; Міжнар. орг. праці (Женева). - 4-те вид.- М.: Планум, 2004. 976 с.
- 65.Форсайт, П. Консалтинг : як заснувати консалтингове агентство і досягти успіху [Текст]. М.: Ексмо, 2017. 269 с.
- 66.Хаан, Е. де. Безстрашний консалтинг : спокуси, ризики та обмеження професії [Текст]; [Пер. з англ. Є. Бугаєвої]. М.: Пітер, 2008. 267 с.
- 67.Хміль, Ф.І. Основи управлінського консультування [Текст]: навч. посібник. К.: Академвідів, 2008. 240 с.

- 68.Чернов, Ю.В. Управлінський консультування [Текст]: навч. посібник для студ. вузів [та ін]. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2003. 272 с.
- 69.Шерман, С. Сім ключових принципів управління стратегічними клієнтами [Текст]; [Пер. з англ.: Будиніна М.В. та ін.]. М.: Вид. Будинок Гребеннікова, 2005. 191 с.
- 70.Шишханов, М.О. Управлінський консалтинг [Текст]: словник-довідник. - М.: Анкіл, 2011. 992 с.
- 71.Шутак, І.Д. Управлінське консультування [Текст]: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2018. 282 с.
- 72.Яцина, А.Ю. Розумний консалтинг [Текст] М.: Бератор-Паблішинг, 2008. 262 с.