

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ  
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ

*На правах рукопису*

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему:

### **НОВІТНІ ФОРМИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

Виконала здобувачка IV курсу,

Групи БІС-51-9

Спеціальність: 029 Інформаційна, бібліотечна  
та архівна справа

**Скоц Карина Русланівна**

Керівник: кандидат історичних наук,  
в.о. директора Наукової бібліотеки, доцент  
кафедри

**Стронська Наталія Тарасівна**

Рецензент: кандидат історичних наук, доцент  
кафедри історії та документознавства  
Факультету лінгвістики та соціальних  
комунікацій Національного авіаційного  
університету

**Клиніна Тетяна Сергіївна**

Допущено до захисту:  
протокол засідання кафедри  
№9 від 10 травня 2023 року  
в.о. завідувача кафедри арт-менеджменту  
та івент-технологій

\_\_\_\_\_ Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА

**Київ – 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО КОНСАЛТИНГУ</b> .....	6
1.1. Історіографія дослідження та понятійний апарат.....	6
1.2. Використання інформаційних технологій в консалтинговій діяльності.....	11
1.3. Методичний інструментарій інформаційного консалтингу.....	17
Висновки до розділу 1.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ – ОСНОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ</b> .....	30
2.1. Технології організації діяльності інформаційно-консалтингової служби.....	30
2.2. Інформаційний консалтинг як вид консультаційної діяльності.....	35
Висновки до розділу 2.....	53
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО- КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ</b> .....	56
3.1. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні.....	56
3.2. Формування ринку інформаційно-консалтингових послуг в Україні.....	63
Висновки до розділу 3.....	71
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Згідно з дослідженнями, розвиток галузі консалтингових послуг поступається лише ринку інформаційних послуг. Окремі галузі економіки є дуже перспективними. Але в той же час експерти висвітлюють проблему незадоволеності споживачів пропонованими їм консультаційними послугами. Звісно, це свідчить, серед іншого, про необхідність перегляду підходу до споживачів. Український ринок консалтингових послуг активно формується і, по можливості, орієнтується на світовий ринок. Конкуренція зростає, тому вітчизняним консультантам необхідно переглянути неефективні маркетингові інструменти, які діють за традиційними правилами.

Специфіка надання послуг у консалтинговій сфері підсилює важливість ділових відносин, заснованих на довірі та партнерстві.

Питання консалтингового бізнесу обговорюють автори вітчизняних та зарубіжних досліджень: Е. Бейч, С. Бісвас, І. Боброва, В. Верба, Л. Грейнер, В. Зіміна, М. Іванова, Г. Кальянов, В. Коростельов, М. Кубр, О. Курбатова, Г. Маринко, Д. Мастер, К. Махам, Р. Мецберг, А. Посадський, Т. Решетняк, Д. Твітчелл, О. Трофімова, М. Фербер, І. Чайка, О. Шика Нова. та інші. Водночас проблеми, що існують у сфері надання консалтингових послуг на вітчизняному ринку, не отримали системного висвітлення та дослідження. До речі, вирішення таких проблем зазвичай обмежується практичними порадами. Тому багато проблем потребують глибоких теоретичних і прикладних досліджень. Наприклад, на сьогоднішній день відсутня концептуальна основа дослідження та вдосконалення маркетингових консалтингових послуг, розробки певних інструментів підвищення ефективності маркетингової діяльності консалтингових фірм. Це зумовлює актуальність запропонованої теми та постановку завдань дослідження.

**Мета і основні завдання дослідження.** Метою дослідження є охарактеризувати формування українського ринку інформаційно-консультаційних послуг, механізм функціонування консалтингових послуг та проаналізувати особливості консалтингового сектору.

Поставлені цілі вимагають виконання наступних **завдань**:

- 1) дослідити характеристики та особливості українського ринку інформаційно-консультаційних послуг;
- 2) охарактеризувати загальну характеристику сектору інформаційно-консультаційних послуг;
- 3) визначити та описати компоненти, які допоможуть налагодити та розвинути довгострокові партнерства;
- 4) визначити особливості розвитку українського ринку консалтингових послуг на основі аналізу впливу факторів макросередовища на комерційну діяльність у сфері консалтингу;
- 5) описати організаційні характеристики компаній, що працюють у сфері консалтингу, зокрема вивчення характеристик організаційних структур, мереж корпоративних цінностей, персоналу та систем внутрішньої комунікації;
- 6) надати поради щодо використання інструментів для покращення функціонування дорадчого органу.

**Об'єктом** дослідження є консалтингова діяльність підприємств.

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

**Методи дослідження.** Дослідження використовує різні загальнонаукові методи та специфічні методи: діалектичний метод, метод фундаментального аналізу, комплексний метод, метод ретроспективного аналізу, метод демонстрації, метод стратегічного аналізу, метод групування, метод дослідження тощо.

Наукова новизна представлених результатів полягає в тому, що в роботі описано формування ринку консалтингових та інформаційних послуг на основі трактування категорій «Консалтинг», «Консультаційні послуги», систематизовано апарати класифікації галузі консалтингу у поєднанні з раніше відомими поясненнями.

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

**Апробацію результатів дослідження** було оприлюднено на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Культурні та мистецькі студії XXI століття: науково-практичне партнерство» 10 листопада 2022 року.

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків та списку використаних джерел. Список використаних джерел налічує 71 найменування. Загальний обсяг роботи – 83 сторінки, з них основного тексту – 75 сторінок.

# РОЗДІЛ I. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО КОНСАЛТИНГУ

## 1.1. Історіографія дослідження та понятійний апарат

Визначаючи термін «інформаційне консультування», слід мати на увазі, що це підсистема управлінського консультування. Відповідно до європейських стандартів існує дев'яносто чотири консультаційні служби, згруповані у вісім основних груп. Зокрема, це такі блоки:

- 1) визначення ефективності системи управління;
- 2) адміністративна діяльність;
- 3) фінансовий менеджмент;
- 4) управління персоналом;
- 5) маркетинг;
- 6) виробництво;
- 7) інформаційні технології (підтримка управління інформацією);
- 8) професійні послуги.

Тому інформаційний консалтинг відноситься до категорії послуг управлінського консультування. Через специфіку ми не можемо повністю віднести його до певної категорії. Загалом управлінське консультування та управлінське консультування входять до професійної підприємницької діяльності спеціаліста. Як правило, така робота виконується на комерційній основі. Іноземний консалтинг є невід'ємною частиною ринкової економіки. Консультанти, які є експертами в консалтинговій галузі, повинні бути готові оцінити будь-яку ситуацію, в яку потрапила організація, яка потребує консультації, надаючи чесні, неупереджені, об'єктивні поради щодо поведінки та поведінки клієнта. Повсякденні керівники далеко не завжди можуть оцінити ту чи іншу ситуацію, що виникає в організації. Знайомі студенти

використовують свої знання, а консультанти отримують нові знання, досвід і навички на роботі. За допомогою цього практичного багажу консультант може бути дуже корисним керівнику, фактично ставши не просто консультантом, а співробітником, другом, який допомагає в проблемних ситуаціях.

Залежно від сфери застосування, цілей і завдань термін «управлінський консалтинг» трактується по-різному. Дамо деякі пояснення для визначення цих понять. Отже, управлінський консалтинг – це:

1. Процес, за допомогою якого експерти вносять свої спеціальні особисті знання, навички та досвід у систему діяльності клієнта.
2. Діяльність, що здійснюється професійними консультантами для обслуговування та задоволення економічних та управлінських потреб, повинна відповідати вимогам до професійних послуг, таких як консалтинг.
3. Послуги, пов'язані з впровадженням наукових знань управління економікою.

На думку теоретиків управлінського консалтингу, «консультант - це перш за все висококваліфікований консультант, який має широкі та ґрунтовні знання, досвід і навички щодо загальних проблем організаційної діяльності або проблемних областей окремих підрозділів. Він є експертом у тому, як ефективно використовувати базу знань для аналізу та вирішення практичних проблем у конкретній організації та ділитися позитивним досвідом» [41].

«Тому інформаційний консультант бере на себе такі завдання:

1. Своєчасна інформація про продукцію та конкурентоспроможність компаній-виробників, ярмарки та виставки, посередник у пошуку партнерів, достовірна інформація;
2. Готувати та надавати клієнтам інформаційні пакети з різноманітних питань, що стосуються досвіду управління, організації економіки та виробництва, виробничо-складських приміщень, фінансової допомоги тощо;
3. Організація та проведення навчання, семінарів та стажування персоналу

клієнта» [67].

Метою інформаційного консультування є задоволення інформаційних потреб організацій, забезпечення інформаційної підтримки та ефективної протидії, а також своєчасне впровадження організаційних змін.

Цю мету можна успішно досягти, якщо вирішити такі проблеми:

- визначити інформаційні потреби організації;
- полегшення потоку інформації в організаційних або особистих відносинах;
- надання інформації про події;
- знайти та надати інформацію, необхідну для своєчасного впровадження організаційних змін і знайти шляхи покращення захисту бізнес-даних.

Існують різні трактування поняття «інформаційна консультація». Наприклад, експерти зі зв'язків з громадськістю вважають інформаційне консультування формою політичного консультування.

Інформаційний консалтинг зазвичай вважається консультуванням у сфері інформаційних технологій. Деякі експерти вважають, що інформаційні консультації повинні бути включені до програмного забезпечення, розробки інформаційних систем і послуг, що надаються клієнтам. Деякі експерти також виділяють ІТ-консалтинг як самостійний напрямок управлінського консалтингу, який пов'язаний з популяризацією складних інформаційних систем, таких як управління ресурсами підприємства.

Консалтингові послуги в Україні та за кордоном надають зовнішні та внутрішні консультанти. Різниця між ними полягає в тому, що зовнішні консультанти запрошуються лише зацікавленими організаціями для виконання конкретних замовлень, тоді як внутрішні консультанти є спеціалізованими організаціями. Далі вони поділяються на спеціалістів загального профілю, спеціалістів, які займаються загальними питаннями та принципами управління, та спеціалістів, які займаються конкретними, послідовними проблемами, що



виникають у самій організації, регіоні чи відділі.

Внутрішні консультанти можуть вирішувати конкретні питання, пов'язані з потребами організації. Тому в деяких випадках важко класифікувати цей термін як консультанта.

Зовнішні консультанти – це висококваліфіковані фахівці інформаційної галузі. Вони працюють від свого імені, а цей представляє консалтингову фірму. Для прикладу можна навести роботу багатьох консультантів компаній, які намагаються якомога швидше адаптуватися до умов ринкової економіки.

Наприклад: компанія Mitsubishi Corp., яка спеціалізується на автомобілях, побутовій техніці. Працюючі там консультанти збирають інформацію про ринкові умови в країнах-експортерах. Особливо щодо курсу валют, коливання цін тощо. Також компанія перекладає технічну літературу на інші мови, навчає дилерів і організовує стажування, які не мають прямого відношення до діяльності головної компанії, але приносять компанії прибуток.

«Побудова стратегічного плану в області обробки інформації підприємства - завдання не з легких. Це дуже важка, відповідальна і кропітка робота. Якщо це відбувається вперше, то оптимальним варіантом є залучення висококваліфікованих спеціалістів» [19].

Новітні форми консалтингу мають інші типи зовнішніх і внутрішніх кордонів, наприклад, надання порад консультантам, інформування професійних клієнтів про придбання певного товару чи послуги. Питання, які задає консультант, наближають цю консультацію до маркетингу. Наприклад, робота професійного консультанта, який створює веб сторінки для користувачів Інтернету. Інформація на цих сторінках дозволяє різним компаніям і окремим магазинам пропонувати свої товари чи послуги будь-яким потенційним покупцям і користувачам.

Вітчизняні та зарубіжні дослідники вважають, що кінцевим результатом роботи консультантів в організації є вирішення проблем, з якими стикаються

клієнти різноманітного бізнесу, і пошук найбільш ефективного способу зміни існуючих проблем.

Взагалі консультування як форма консультування існує досить давно. Історично першими обговорювалися завдання у сфері державного управління.

Консалтинг виник як відносно нова професійна діяльність в англійських країнах (головним чином США) на початку 20 століття. Тоді ж з'явився термін «управлінський консалтинг».

Перша приватна компанія, яка на початку 19-го та початку 20-го століть надала послуги з досліджень і розробок, технічного та інженерного консалтингу, а на початку 20-го століття – управлінського консультування - Business Research Services, Inc. Вона була першою консалтинговою фірмою з управління, заснованою в Чикаго в 1914 році. Перші консультанти були насамперед творцями наукових теорій. Одним із таких професійних консультантів був Фредерік Тейлор, засновник наукової теорії управління бізнесом.

У 20-х і 30-х роках консалтингові фірми були по всій Європі.

«Золотий вік» консалтингу. Важливість консалтингу як інфраструктури зросла. Зростання індустрії консалтингових послуг було відносно стабільним у 1970-х і 1980-х роках, зберігаючи помірне зростання.

Протягом багатьох років діяльність консультанта була спрямована на підвищення продуктивності праці та вирішення проблем управління персоналом.

Наприкінці 1940-х років консультанти використовували у своїй роботі методи кількісного моделювання, методи оптимізації та консультування процесів.

Фактичний розвиток галузі як самостійної галузі відбувся в 1950-х роках і з тих пір стрімко розвивався.

Більшість найбільших світових консалтингових фірм виникли в

Сполучених Штатах, але кожна зазвичай має представництва в десятках країн, при цьому 50-100% їх персоналу складається з місцевих консультантів. Діяльність дочірніх компаній регулюється законодавством країн, у яких вони розташовані.

У 70-ті роки змінюється характер проблем, які вирішують західні консультанти, активізується пошук шляхів вирішення. На цьому етапі розвитку консультант зосереджується на стратегії розвитку організації, створенні центрів прибутку, розвитку маркетингової діяльності, аналізі та оцінці організаційної діяльності, організаційної структури та управління.

## **1.2. Використання інформаційних технологій в консалтинговій діяльності**

Сучасне консультування має багато специфічних рис, пов'язаних з об'єктивним соціально-економічним розвитком суспільства. З одного боку, це процес науково-технічного розвитку, поширення новітніх технологій, інтеграція та глобалізація, а з іншого – розвиток ринкових відносин та загострення конкуренції в багатьох країнах, у тому числі й в Україні.

Новий етап розвитку індустрії консалтингу почався в 1990-х роках. Це можна пояснити значним зростанням інтенсивності інноваційної діяльності та динамікою ринкового середовища. Через глобалізацію ринків межі національних економік стали розмитими. Повна комп'ютеризація виробничих процесів і управління: комп'ютеризовано все, що дозволяє алгоритм. Інтенсивне тиражування інформаційних технологій управління починається з приватних знань, вбудованих у програмні продукти. Усе це не тільки значно покращило загальну якість менеджменту, але й змінило ролі та обов'язки консультантів з управління, зробивши їх більш складними та різноманітними.

«По-перше, консультанти стають експертами й аналітиками, які мають навички задавати правильні запитання, діагностувати «хвороби»,

ідентифікувати й переконливо представляти проблеми менеджерам і «виписувати рецепти». Розробити стратегію і тактику реконструкції. По-друге, консалтинг дуже корисний для підприємців як розробників бізнес-процесів і методів управління» [42, 17].

Керівники підприємств, які беруть на себе відповідальність за забезпечення ефективності управління, іноді стикаються з такими проблемами, як оцінка впливу на навколишнє середовище, дослідження ринку, контроль якості продукції та трансформація підприємства. Які їхні поточні можливості управління?

Ці проблеми можна вирішити за допомогою інформаційних технологій (ІТ). Інформаційні технології – це сукупність методів і засобів цілеспрямованого перетворення будь-якого атрибута інформації.

Іншими словами, інформаційні технології – це технічні засоби (технічні та програмні засоби, телекомунікації, системи управління базами даних тощо) для зберігання, обробки та передачі інформації.

Інформаційні технології, як їх розуміють ІТ-фахівці, – це інтеграція комп'ютерів, електроніки та комунікацій.

Ці технічні засоби дозволяють керувати внутрішніми процесами вашого бізнесу (виробництво, зберігання, облік тощо) і контролювати взаємодію вашого бізнесу із зовнішнім середовищем (постачальниками, клієнтами, партнерами, конкурентами).

Специфіка ІТ полягає в тому, що, з одного боку, вони значно сприяють розвитку та швидкості збору, зберігання та передачі даних, що стало основною проблемою, а з іншого боку, вони надають інструменти для контролю якості інформації

Розвиток інформаційних технологій призвів до нерозв'язних технічних проблем, оскільки інформаційні технології інтегровані з бізнес-процесами підприємств. Поява нових моделей управління вимагає участі консультантів і

зовнішньої підтримки.

Комп'ютерна техніка є основою комплексу засобів інформаційних технологій, переважно обробки та зміни різного роду інформації, що використовується в управлінні. Завдяки цій технології можна використовувати різні методи, включаючи передачу інформації всередині системи управління та обмін інформацією із зовнішнім середовищем, а також використання функцій комп'ютера.

Організаційно-методичне забезпечення інформаційних технологій включає:

У межах функції забезпечення управлінської діяльності нормативно систематизується матеріал, пов'язаний із підготовкою та оформленням розпорядчих та інших документів. Технічні заходи, включаючи заходи безпеки та інструкції та нормативні матеріали для підтримки обладнання в нормальних умовах експлуатації.

Інструктивний нормативно-методичний матеріал з організації праці адміністративно-технічного персоналу в рамках конкретних інформаційних технологій управлінської діяльності.

Серед онлайн-консультантів з менеджменту – IBM Global Services, Mercer Consulting Group, EDS Corporation, American Systems тощо. Інформаційно-консультаційні послуги.

Вони активно впроваджують:

- розробку та застосування інформаційної системи компанії;
- технічну підтримку комп'ютерних мереж, включаючи комп'ютерні системи, локальні мережі, телекомунікаційні системи.
- інтеграцію програмних продуктів, розробка та супровід таких систем.
- своєчасне повідомлення про конкуренцію між товарами та виробниками;
- організацію семінарів для співробітників для обговорення загальних питань інформаційних технологій та їх ефективності в суміжних сферах,

щоб допомогти клієнтам вибрати правильну стратегію в цій сфері [50].

Консультанти надають послуги з формування та оптимізації завдань управління, вибору, проектування, створення та застосування інформаційних систем управління, тобто прийняття рішень, що робить використання наявної інформації ефективнішим та швидшим, ніж будь-коли раніше. Компанії, які раніше займалися системною інтеграцією, досягли найбільшого успіху в управлінському консультуванні. Експерти підходять для ІТ-компаній. Надалі послуги ІТ-консалтингу будуть в основному онлайн-консультаціями. Технологія використовується не тільки для власних цілей, а й для зниження витрат і підвищення якості робочих процесів. Наприклад, підвищення ефективності системи підтримки прийняття рішень для управління великим металургійним холдингом полягає в автоматизації процесу за допомогою відповідної технології.

Сформулювати ІТ-стратегії для фінансових установ  
Сформулювати вимоги до ІТ-рішень, необхідних інжиніринговим компаніям;

Обрати вдалі інформаційно-технологічні рішення для автоматизації відносин між покупцями та виробниками споживчих товарів;

Впровадження інтегрованої системи менеджменту на найбільшій нафтовій компанії.

Інформаційні технології, новий комплексний захід для інтернет-компаній. З розвитком високих технологій та ускладненням управління компанією, маркетингу та внутрішніх бізнес-процесів. Слід зазначити, що серйозні технічні проблеми виникли ще до ефективного використання інформаційних технологій [15].

Подальше уточнення та поглиблення змісту наукових дисциплін сприятиме з'ясуванню її функцій. Які функції інформаційної консультації? Роботи вітчизняних дослідників визначають і визначають функцію управлінського консультування, яка безпосередньо пов'язана з інформаційною

функцією.

1. Функція інформування – інформаційне консультування надає інформацію про соціальні об'єкти, що становлять інтерес для суспільства, його освітні та адміністративні структури, комерційні, торговельні та інші організації, характеристики сучасних соціальних змін і розвитку. Ця характеристика робить інформаційні консультації важливим чинником, що впливає на широту інформації, в тому числі соціальних подій і процесів.

Ця функція допомагає бізнес-організаціям долати конкретні економічні та адміністративні завдання в усіх сферах діяльності та функцій (управління виробництвом, фінансами, персоналом тощо). Тут механізми підтримки просто розбиті на чотири основні етапи процесу консультацій:

а) виявляти та аналізувати (діагностувати) економічні та управлінські проблеми шляхом збору інформації про діяльність суб'єктів господарювання.

б) надати рекомендації щодо вирішення виявлених проблем (планування дія);

в) реалізація конкретних заходів та рекомендації щодо впровадження практики управління;

г) контролювати раціональність пропозиції.

2. Наукова або пізнавальна функція інформаційного консультування сприяє кращому розумінню природи тих чи інших суспільних подій, визначенню розвитку, тенденцій і перспектив, їх впливу на соціально-економічні та соціальні процеси. нація

Ця функція стосується розповсюдження сучасних наукових результатів і передового досвіду у виробництві різноманітних інформаційних продуктів і послуг, а також управління різними (в тому числі комунікаційними) процесами. Надавати своєчасну інформацію про продукцію виробників та конкурентоспроможність; розробляти та застосовувати корпоративні інформаційні системи; надавати технічну підтримку комп'ютерних мереж,

включаючи комп'ютерні системи, локальні мережі та телекомунікаційні системи; інтегрувати програмні продукти та запускати аналогічні системи.

3. Дослідницька або діагностична функція дозволяє виявляти та вивчати симптоми, що характеризують стан соціальних об'єктів, у тому числі ознаки соціального стресу, надзвичайних ситуацій, конфліктів, що сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень. Підтримувати динамічну та стабільну соціальну систему.

Крім того, ця функція забезпечує комплексне аналітичне дослідження в галузі високотехнологічних продуктів і телекомунікацій, а також визначення факторів, тенденцій і закономірностей, які мають вирішальний вплив на продуктивність. Комерційні суб'єкти в умовах інформатизації суспільства.

4. Посередницька функція є звичайним інструментом для вибору клієнтами правильної стратегії у сфері інформаційних технологій, вибору вітчизняних та зарубіжних ділових партнерів, а також визначення найбільш перспективних сфер прямого інвестиційного співробітництва. Виробничий відділ, збут продукції та ін.

5. Освітня функція зазвичай включає організацію та проведення семінарів для співробітників клієнта з питань, пов'язаних з інформаційними технологіями та їх ефективним використанням у суміжних сферах, навчання керівників тощо. Розвивайте нові навички вищого менеджменту, навчаючи менеджерів без відриву від роботи в спеціальних інформаційних та консалтингових проектах

Органічна взаємозалежність і взаємодоповнюваність цих функцій робить інформаційний консалтинг потужним інструментом оптимізації розвитку та функціонування соціальних об'єктів і систем для вдосконалення управління різноманітними соціальними процесами та подіями.



### 1.3. Методичний інструментарій інформаційного консалтингу

Кожна організація створена для підвищення внутрішньої та зовнішньої ефективності підприємства в цілому. Зважаючи на це, важливо підібрати добре організований набір інструментів від експертів. Інформаційне консультування здійснюється на основі різноманітних професійних методик, впроваджених вітчизняними та зарубіжними фахівцями. Як ми всі знаємо, метод, з наукової точки зору, - це нормативна норма або правило, точніше метод, спосіб, техніка, що використовуються для виконання теоретичного, пізнавального або практичного завдання.

У своїй роботі консультанти вдаються до використання деяких методів, орієнтованих на результат. У свою чергу, вони поділяються на певні групи. Управлінський консалтинг передбачає використання деяких загальних і вузькоспеціалізованих методів.

Наприклад, якщо комплексно розглядати напрями створення умов для здійснення змін організаційного розвитку, то слід прийняти такий загальний підхід:

1) технологія – методи, які допомагають покращити виробничий процес (наприклад, ротація, вивчення зворотного зв'язку, зміни та збагачення змісту роботи);

2) структура – спосіб створення нових ролей, нових гілок або об'єднань;

3) управління людськими ресурсами:

- підходи, спрямовані на поліпшення організаційного клімату та відносин, збереження цінностей організації, здоров'я та життєздатності;
- підходи до спільного управління (наприклад, системи бонусів і заохочень);
- методи, спрямовані на покращення стосунків між групами та індивідами;
- індивідуальні методи роботи.

Без перебільшення можна сказати, що те, як організації працюють з людьми та клієнтами, вважається соціальною технологією.

Окремі дослідники також виділяють такі методи консультування: методи збору інформації, методи обробки та аналізу інформації, методи діагностики та консультування з розвитку. Перелік конкретних методів консультування включає групу методів, які використовуються фахівцями-консультантами в окремих видах діяльності при наданні конкретних інформаційно-консультаційних послуг. Серед цих методів можна виділити метод компіляції бази даних. Його суть полягає в тому, що кожен фахівець, який займається інформаційним консалтингом, розробляє і практикує в своїй роботі свою методику, лише володіючи певними характеристиками, які сприяють найбільш ефективному вирішенню завдань організації для клієнта. У кожному окремому випадку консультантам доводиться опрацьовувати величезні масиви інформації, аналізувати безліч факторів і чинників, враховувати специфіку клієнтської організації. У кожному окремому випадку, незважаючи на схожість, варто пам'ятати, що кожен клієнт унікальний і його проблеми вирішуються індивідуально. Це означає, що вибір використовуваного консультантом методу завжди матиме особистий характер [65].

Без аналізу схожих випадків неможливо зрозуміти, що на перший погляд схожі проблеми насправді різні. Неможливо помітити відмінності між, здавалося б, схожими проблемами без проведення необхідного аналізу. Наведені вище методи не передбачають консультування чи навчання менеджерів, тому їх можна неправильно витлумачити й таким чином зловживати в інших ситуаціях. У контексті управління кризою перераховані вище методи можуть бути не дуже ефективними для полегшення консультування. Вони рідко повторюються в інших короткострокових або подібних ситуаціях.

Одним із видів консультаційних послуг є «комерційна інформація» або

«комерційна інформація». Його суть полягає в наступному:

- 1) надавати економічну, технічну, юридичну та іншу інформацію на вимогу клієнта;
- 2) видання посібників, статей, довідників, оглядів тощо, надання інформації в електронному вигляді тощо.

Ділова (або ділова) інформація відноситься до професійних знань підприємців і найманих працівників, технічних знань експертів. належить до сфери маркетингу. Він використовується для прийняття рішень у бізнес-системах. Ділова інформація відноситься до інформаційного маркетингу, який є процесом взаємодії суб'єктів маркетингової діяльності, що передбачає організацію підприємницької діяльності на ринку ділової інформації для задоволення інформаційних потреб і отримання прибутку.

На ринку інформаційних послуг купівля-продаж інформації приносить прибутки та збитки учасникам ринку. Порівняно з іншими відповідними ресурсами, створення, поширення, оновлення та застосування інформації явно випереджають. Інформаційний ринок або ринок інформаційних послуг є потужною та активною галуззю світової економіки.

Без перебільшення можна сказати, що інформація є основним ресурсом економіки. Поява та збільшення інформаційних потоків призводять до зміни класичної поведінки комерційних суб'єктів, що не може не позначитися на конкурентах.

Донедавна економічна інформація, незалежно від її характеристик, вважалася вільно розповсюджуваною та легкодоступною на ринку, переважно за плату. Проте практика показує, що поширенню якісної інформації заважають деякі суб'єктивні та об'єктивні перешкоди. Тому одні економічні агенти мають інформаційну перевагу над іншими.

Переважними джерелами інформації про конкуруючий вміст є:

- позаекономічна монополія на інформацію. Так буває там, де немає або немає

свободи інформації. Це видно, коли існують адміністративні перешкоди для поширення інформації. У цьому випадку комерційний суб'єкт використовує інформацію, недоступну іншим учасникам ринку, з метою отримання прибутку;

- здатність більш ефективно та швидко оцінювати та розуміти інформацію з загальнодоступних категорій.
- інформаційний ринок складається з інформації, електронних транзакцій та електронних комунікацій.

Інформаційні послуги, які надають вітчизняні фахівці в консалтинговій сфері, подібні до тих, що надають закордонні колеги. Проте важливу роль відіграє низький рівень економічного розвитку України порівняно з розвиненими країнами Європи. Відмінності також пов'язані з нерозвиненістю секторів, орієнтованих на обслуговування ринкової інфраструктури. Найвідоміші та типові інформаційні послуги:

- служби новин у корпоративних телемережах;
- послуга отримання оригіналів та копій документів;
- довідково-консультаційні служби тощо [5].

Інформаційний ринок вважається важливою частиною інформаційного простору. Це також інформаційні ресурси для забезпечення інформаційної безпеки, інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура, законодавство в інформаційній сфері [9].

Сучасні інформаційні ринки комерційного характеру називають сукупністю відносин різного типу, переважно правових, економічних та організаційних. Ці відносини складаються між постачальниками і споживачами інформаційних послуг. Її статус багато в чому залежить від наявності інформаційної інфраструктури.

Як відомо, становлення інформаційного ринку в Україні датується 1987 роком. У той час почали з'являтися нормативні документи, які формально регулювали роботу кооперативів та підприємств з іноземним фінансуванням.

Вони відіграли важливу роль і зробили вагомий внесок у розвиток українського інформаційного ринку. Колись інформація вважалася товаром, але ринкові відносини перебувають на стадії обмежувальної політики жорсткого державного регулювання інформаційного поля.

З іншого боку, ринок інформації в Україні почав активно розвиватися на початку 1960-х років, а основними джерелами інформаційного забезпечення стали інформаційні служби та друкарні. Пізніше цей ринок почали заповнювати інформаційні послуги банків, різних технічних об'єднань, навчальних закладів. На початку 1970-х почали формуватися бази даних, якими керують великі інформаційні служби. Вони мають тісні стосунки з різними інституціями: академічними, національними та науково-технічними, інституційними та освітніми, які мають відношення до них у плані збору інформації, регулярних дослідницьких потреб. Середина 1970-х. Перевірені бази даних стають найважливішим видом інформації на ринку. База даних торговельно-економічної, статистичної та профорієнтаційної інформації. На початку 1990-х років вітчизняний ринок ділової інформації зазнав серйозних змін, оскільки монополія Радянського державного комітету на економічну інформацію була порушена. Як загальний розвиток ринкових відносин, так і безпосередній вплив на торгівлю викликали кардинальні зміни. Зміни відчутні. Наприклад, на початку 90-х років, коли підприємці звертали увагу на будь-яку інформацію про різні види бізнесу та з різних регіонів, лише ті галузі Нещодавно потрапив у сферу стратегічного інтересу для організації чи компанії. Поняття пріоритету стає ще більш важливим. При виборі джерел інформації були чітко визначені галузеві та географічні пріоритети. Галузева інформація починає набувати все більшого значення. У 1990-х роках суттєво змінився і склад типових інформаційних служб. Це пов'язано з появою на ринку інтернет-консалтингових послуг [44]. Ключовою частиною новинки є можливість для користувачів, які працюють з текстом, практично миттєво переходити від

одного фрагмента тексту до інших, пов'язаних із ним, без клавіатури та розумових зусиль. Специфічні для елементів зв'язки застосовуються не лише до обмежених текстових кадрів (що можливо у випадку компакт-дисків), але й до текстів із багатьох віддалених баз даних, які можуть містити більш повну інформацію будь-якого роду, включаючи зображення, аудіозаписи очікування. Інтернет відкрив безмежні можливості для обробки інформації. З розвитком різних методів фільтрації інформації з'являються нові можливості. Білл Гейтс вважає, що Інтернет дав мільйонам людей можливість висловлювати та поширювати свої ідеї та інформацію з низькими економічними витратами, що є дуже важливим соціально-економічним досягненням. «Всесвітня павутина» сприяє розвитку свободи самовираження та індивідуальної творчості.

За появою нових сервісів, які диктує Інтернет, досі уважно стежать експерти. Досліджуйте та аналізуйте нові послуги, щоб максимально ефективно використовувати їх у роботі. У цьому випадку підвищується конкурентоспроможність, і фахівці, які мають доступ до Інтернету, мають значну перевагу над тими, хто його не має. Консультант у сфері інформації, який намагається повною мірою осягнути можливості Інтернету та новітніх інформаційно-комунікаційних послуг, має явну перевагу перед своїми колегами, які цього не роблять.

Отже, як ми бачили, розширення ринку ділової інформації та спеціалізація інформаційних потреб призвели до розширення кола джерел споживання. Це значно підвищує роль консультантів у різноманітних консалтингових процесах.

Найбільш прийнятною формою інформаційно-консультаційного обслуговування споживачів в Україні, на думку експертів, є формування мережі інформаційно-консультаційних центрів. Вони можуть сприяти розвитку конкурентоспроможності в усіх секторах національної економіки. При формуванні організаційної структури Інформаційно-консультаційного центру варто враховувати вплив двох взаємопов'язаних аспектів, зокрема сприйняття

консалтингу як професійної діяльності та розвитку консалтингу як підприємницької діяльності.

До складу консалтингового центру в основному входять головні експерти та головні експерти (консультанти) з питань будівництва ринкової інфраструктури, головні експерти з обслуговування споживачів та охорони навколишнього середовища; Головний спеціаліст з комп'ютерних технологій, директор інформаційно-консультаційного центру та ін.

Дані, які безпосередньо стосуються моніторингу цін, збираються та обробляються в інформаційно-консультаційному центрі, а потім передаються до інформаційно-консультаційного центру. Ми також використовуємо пакети. Особливо щодо оптимізації виробництва, розробки найсучасніших технологій, класичних вимог до підсистем консалтингового сервісу. Нормативно-технічні документи на консультаційні послуги тощо. В основному інформація, що зберігається в інформаційних довідниках, – це телефонні запити консультантів; журнали для пошуку консультантів; бази даних та періодичні видання для консультацій; вихідні журнали записів (використовуються для складання баз даних та надання консультацій). допомога); журнал Business Information чекає організацію та функціонування інформаційних консалтингових служб часто називають інструментом національного впливу для підвищення продуктивності в різних сферах.

Основними способами співпраці в інформаційному консультуванні можна назвати активний безпосередній контакт між фахівцями та замовниками; обслуговування виробників і обладнання; передача інформації за запитом замовників; організація та розробка тренінгів за певними темами; реклама через засоби масової інформації. Інновації та передовий досвід, створення та надання інформаційних продуктів для різноманітних консалтингових послуг, організація виставок, ярмарків, семінарів, аукціонів та конференцій.

Активні інформаційно-консультаційні послуги спрямовані на визначення

та чітке визначення мети підприємства, збір та обробку інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, контроль відхилень фактичних виробничих показників від планових, формулювання загального плану прийняття рішень. пропозиції. управлінські рішення. Коли інформаційно-консультаційні послуги сприяють удосконаленню функцій системи управління підприємством і реалізації поставлених цілей, то це фактично поєднання планування, контролю, обліку, аналізу тощо.

Важливе місце в системі управління підприємством займають інформаційно-консультаційні послуги. Це допомагає приймати рішення про загальне використання наявних можливостей, дозволяючи реально оцінити сильні та слабкі сторони компанії. Інколи інформаційне консультування допомагає уникнути банкрутства чи кризових ситуацій [22].

Надавати підприємствам інформаційно-консультаційні послуги для досягнення поставлених цілей. Це стосується як максимізації прибутку, так і освоєння певного сегмента ринку та відсіву конкурентів. Як сполучна ланка між минулим і майбутнім, Інформаційно-консультаційні послуги об'єднують і організують різні функції управління. При цьому не варто вдаватися до заміन. У цьому контексті інформаційно-консультаційні служби виступають певною мірою як саморегульований інструмент, що гарантує зворотній зв'язок у системі управління.

Немає сумніву, що ідеального рішення не існує, і існує прогалина у вирішенні проблем, які виникають на шляху розвитку підприємства. Реальні економічні проблеми насправді набагато складніші, ніж описано в підручниках. На їх вирішення витрачається дуже мало часу. Ось чому єдиного найкращого способу не існує. Варто поєднувати різні підходи, використовувати всі можливі знання, шукати креативні рішення, нестандартний ефективний підхід.

Інформаційний консалтинг (ІК) – дійсно новий вид бізнес-послуг на вітчизняному ринку. Сьогодні переважна більшість послуг базується на



інформаційно-телекомунікаційних технологіях. По-перше, вона надає консалтингові, освітні, фінансові та страхові послуги. За останні десятиліття сфера послуг створила велику кількість робочих місць. До речі, зайнятість населення не суттєво зростає порівняно з іншими секторами ринку праці, такими як торгівля, транспорт, пошта.

Початок двадцять першого століття. Значно скоротилася кількість людей, які працюють в інформаційних службах. Водночас у галузі стрімко зростає кількість спеціалістів, які представляють нові професії. В основному займається інженерно-консультаційними послугами. Протягом тривалого часу основними носіями та виробниками інформаційно-консультаційних послуг є наукові установи та навчальні заклади. Більшість з них працює безкоштовно. Різноманітність не вражає. Передплатне розповсюдження видань, надання послуг бібліотекою, передплатне розповсюдження інформаційних видань, копіювання першоджерел, регулярні консультації тощо. На початку 1980-х років розвинені країни почали будувати національні та глобальні мережі передачі даних. Уже тоді були потрібні інформаційні та консультаційні послуги, такі як розмовний пошук інформації у віддалених базах даних. Помітно збільшилася кількість інформаційних центрів та особистих консультантів, які виступають експертами в окремих галузях. Консалтинг є одним із понять економіки, а також поняттям ринкової економіки. Вона відрізняється від науково-впроваджувальної діяльності. Це схоже на різницю між ринковою економікою та плановою економікою та централізованою економікою. Інформаційний консалтинг як термін іноді трактується як різновид політичного консалтингу (Д. Ольшанський, В. Пеньков), потім як інформаційно-технологічний (ІТ) консалтинг (А. Бірюков), а потім як самоокупність у напрямку управлінського консультування. Управління категоріями можливостей, ресурсами компанії, застосування інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, офісу, документообігу, створення та підтримка

вузькоспеціалізованого комунікаційного програмного забезпечення, розповсюдження інтегрованих баз даних інформаційних систем, організація роботи та обслуговування комп'ютерних систем, і мережі, веб-сайти, Оцінка якості ефективності інформаційних систем і технологій (Г. Кальянов, О. Лучко, Ф. Хміль).

ІС, якщо тлумачити його як підсистему управлінського консультування, на наш погляд, є спеціалізованим видом послуг, спрямованим на задоволення потреб клієнта в інформації, інформаційну підтримку, допомогу в складанні ділових угод і розвиток умінь застосовувати інформацію. Загальний підхід у практиці управління організаційними змінами. Об'єктом ІК є інформаційне середовище консультованої організації, а темою – пошук перспектив задоволення найрізноманітніших інформаційних потреб організації. На жаль, сьогодні помітною є нестача нормативно-правових документів чи актів, які б допомогли визначити зміст та розподіл праці у сфері консалтингу. Тому як науковці, так і практики спираються на досвід міжнародних консалтингових фірм і намагаються узагальнити знання та досвід у галузі [3,4,6].

Таким чином, у сучасних умовах дослідники виділяють такі принципи інформаційно-консультаційної діяльності:

- 1) створення та маніпулювання продуктами;
- 2) самостійність наданої допомоги;
- 3) рекомендовані заходи;
- 4) поширення передового досвіду;
- 5) професійна кваліфікація та якісне професійне представництво щодо рівня допомоги, що надається;
- 6) сприяти підвищенню професійних здібностей співробітників і клієнтів організації;
- 7) працювати відповідно до принципів етики та конфіденційності, коли це необхідно;

8) надані послуги розраховуються за затвердженою до початку будівництва ціною незалежно від результатів роботи замовника [1, 42-44].

Особисті принципи можуть допомогти впевнено продемонструвати їхні тісні стосунки з ІС як консультантом з управління. Розуміння та робота над визначенням принципів не тільки допоможе покращити результати для організації-клієнта, але, що більш важливо, допоможе зрозуміти роль самих консультантів. Консультанти, звичайно, повинні бути навченими експертами з пошуку інформації, яка була пояснена іншими пошуками. Пошук та узагальнення такої інформації, як правило, розпорошеної серед наукових доповідей, статей, монографій українських і зарубіжних вчених і практиків, прямо чи опосередковано пов'язаних з тематикою діяльності тих, хто її потребує, є нескінченним процесом. У той же час цей процес важливий для розуміння, інтерпретації інформації в концепціях або теоріях, проектах або якісних управлінських рішеннях.

Таким чином, спеціалісти СК надають своєчасну інформацію про продукцію, конкурентоспроможність виробника, ярмарки та виставки, допомагають у пошуку партнерів, засвідчують інформацію про надійність партнерів, надають покупцям інформацію про менеджмент, економічні аспекти та організацію виробництва, Пошук та заповнення профіль. Потрібно вирішувати різноманітні питання – від житла до фінансової допомоги.

Як професійна консалтингова служба, ІР має унікальні характеристики. Сьогодні ІР є одним з найважливіших і важливих механізмів корпоративного управління. Завдяки СК можна говорити про серйозну якісну зміну підходу до управління соціально-культурними процесами в Україні.

## Висновки до розділу 1

Процес насичення продуктами та кожним аспектом життєдіяльності людей інформацією називають інформацією. Процеси обміну речовин поступово призводять до соціального стану, відомого як інформаційне суспільство. З іншого боку, інформаційне суспільство – це суспільство, в якому задовольняються всі потреби громадян, організацій та органів влади в інформаційних потребах; без цих методів більшість працівників не змогли б виробляти, зберігати, змінювати та продавати інформацію або виконувати свої дії. продуктивні функції. Це означає, що громадяни як суспільство мають власну інформаційну культуру – здатність використовувати комп'ютерні інформаційні технології для обробки інформації та доступу, обробки та передачі інформації.

В даний час практичні способи з'ясування інформації стали поширеними. По суті, інформація – це самодостатнє явище, подія, управління якою відбувається за певними законами, які цілеспрямовано впливають на всі пов'язані з нею процеси, в тому числі й бізнесові, для прийняття господарських рішень.

Інформація повинна в першу чергу стосуватися стратегій управління, які індивіди та групи використовують для досягнення конкретних цілей. Системи управління зазвичай розглядаються як планування, організація, заохочення та контроль діяльності.

Перехід до економіки, орієнтованої на потреби покупця, зумовлений серйозними соціальними та технологічними змінами. Акцент зміщується на розділ інформації про продукт. Це важливий ресурс для розвитку інформаційної галузі і навіть всієї економіки. Можна сказати, що шанси на успіх мають не тільки якісні товари, а й ті, які містять багато корисної для конкретних клієнтів інформації. Інформація про товар структурована і враховує побажання його

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

Економіка за галузями, де найбільші втрати та прибутковість операцій на рівні даних. Будь-який бізнес зазнає краху, якщо кінцевий споживач не заплатить. 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 може надаватися споживачам у формі описів послуг, які пропонують покупці. Клієнтом може бути фізична особа, організація, відділ організації, організація, термінальний пристрій тощо.

## РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ – ОСНОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

### 2.1. Технології організації діяльності інформаційно-консалтингової служби

Усі консультаційні послуги поділяються на дві групи спеціалістами, враховуючи конкретні обставини, за яких надаються консультаційні послуги. Перша група – це консультаційні служби, які надають визнані суспільно необхідні послуги, а друга група – консалтингові служби, які надають платні консультаційні послуги.

Існуюча система інформаційно-консультаційних центрів, що надають такі послуги, вважається найбільш прийнятною в українських реаліях.

Діяльність цих центрів поширюється на всі галузі народного господарства. Інформаційно-консультативний центр створено з метою сприяння розвитку конкурентоспроможної галузі шляхом сприяння бізнесу цієї галузі приймати зважені економічні рішення.

Серед ключових завдань Інформаційно-консультаційного центру виділяємо:

- 1) підприємство складає план розвитку і фактично здійснює виробничу діяльність підприємства;
- 2) виробники різних форм власності проводять консультації з питань інноваційних технологій, законодавства, екології, виробництва;
- 3) надавати первинним виробникам інформацію про ціновий моніторинг, а також консультаційну допомогу в маркетинговій діяльності на основі отриманої інформації про ціни реалізації в різних регіонах;
- 4) надає допомогу та інформаційну підтримку для успішної трансформації підприємств та виконання соціальних планів, оперує базою даних підприємств

галузі;

5) навчання керівника компанії та популяризація передового досвіду компанії, підготовка виставок, конференцій, «круглих столів»;

6) організація наукових конференцій для авторів;

7) підвищення кваліфікації та перепідготовка спеціалістів відповідно до положень Закону України «Про освіту»;

8) організація відносин (особливо платних) із зовнішніми споживачами для учасників інформаційно-консультаційних центрів та інших, з метою сприяння розвитку суспільно корисних галузей;

9) сприяння підприємствам різних форм власності у підготовці заявок на розвиток інвестиційних проектів та бізнес-планів;

10) публікувати різноманітну інформацію, в тому числі нормативні документи, пов'язані з оподаткуванням, кредитами та бухгалтерським обліком;

11) здійснює організаційно-методичну, консультаційну та інформаційну підтримку підприємств і організацій у виробничій діяльності та соціальної роботи;

12) регулярно завантажувати в базу даних передові технології, ефективні організації, технічні рішення, екологічні рішення та провідний досвід, відповідний конкретним умовам регіону [7, 44].

Як ми всі знаємо, кожен продукт – це низка взаємопов'язаних структурованих інформаційних потоків, якими необхідно чітко керувати. Включаючи аналіз інформації, підготовку управлінських рішень, коригування тощо. Якщо симуляція виробництва виконана правильно, інформаційні зрізи забезпечують об'єктивний і швидкий опис того, що відбувається на виробництві, незалежно від ситуації. Безсумнівно, що бухгалтерський облік відіграє провідну роль в інформатизації та систематизації підприємств. Успіх бухгалтерського обліку є очевидним, коли бухгалтерська інформація є добре обґрунтованою, надійною, динамічною та дієвою. Завдяки оперативності

облікової інформації можна посилити контроль за економічною ефективністю господарської діяльності, вчасно виявляти й усувати виникаючі недоліки. Це те, що потрібно сучасному менеджеру.

Для успішного виконання завдань, покладених на інформаційний центр, адміністрації необхідно вирішити питання щодо забезпечення регіонів, які беруть активну участь у роботі інформаційного центру, необхідним обладнанням. Цей процес також потребує підготовки та перепідготовки спеціалістів, технічного обслуговування, комп'ютерного та інформаційного забезпечення, організації ремонту обладнання.

При формуванні організаційної структури інформаційно-консультаційного центру слід враховувати вплив двох тісно пов'язаних факторів. Йдеться про консалтинг як професійну діяльність та консалтинг як форму підприємницької діяльності.

У взаємодії інформаційно-консультаційних служб з вендорами експерти виділили такі основні форми роботи: безпосередній контакт спеціалістів сервісу з вендорами; передача інформації за запитами замовників і замовників; навчання за плановими темами (і відповідна організація ); безпосередній контакт із засобами масової інформації з метою популяризації інноваційних методів і кращих традицій; підготовка та передача різноманітних інформаційних продуктів, незалежно від виду консультаційних послуг тощо.

Наукова мотивація – це інструмент для перекладу практичних порад на мову публічної інформації та консультаційних послуг із потужним науковим потенціалом і здатний давати результати науково-технічної програми у виробництво. .

Завдання, які постали перед інформаційно-консультаційними центрами, найкраще реалізуються у вищих навчальних закладах. Це природно, оскільки тут зосереджені висококваліфіковані та освічені наукові працівники, які мають можливість розробляти та впроваджувати новітні технології виробництва. Вони



також вважаються вузлами для різних інформаційних потоків.

Як відомо, продуктивні інформаційно-консультаційні послуги включають такі алгоритми роботи:

- встановити основні цілі бізнесу;
- прогресивний збір і обробка інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- контролювати відхилення фактичного показника виробітку від планового;
- готувати рекомендації для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Інформаційно-консультаційні послуги подібні до поєднання планування, організації інформаційних потоків, обліку, контролю, економічного аналізу тощо, коли робота всієї системи управління спрямована на спільну мету, яка потребує ефективних рішень.

Важливість і цінність інформаційно-консультаційних послуг у загальній структурі управління підприємством неможливо недооцінити. Інформаційно-консультаційні служби підтримують інформаційне забезпечення. Це допомагає приймати правильні рішення, щоб максимально використати можливості та реально оцінити сильні та слабкі сторони організації чи бізнесу. Інформаційно-консультаційні послуги допомагають запобігти банкрутству та кризовим ситуаціям.

Консультанти надають послуги з формування та оптимізації завдань управління, вибору, проектування, створення та застосування інформаційних систем управління, тобто прийняття рішень, що робить використання наявної інформації ефективнішим та швидшим, ніж будь-коли раніше. Компанії, які раніше займалися системною інтеграцією, досягли найбільшого успіху в управлінському консультуванні. Експерти підходять для ІТ-компаній. Надалі послуги ІТ-консалтингу будуть в основному онлайн-консультаціями. Технологія використовується не тільки для власних цілей, а й для зниження витрат і підвищення якості робочих процесів.

Наприклад, підвищення ефективності системи підтримки прийняття рішень для управління великим металургійним холдингом полягає в автоматизації процесу за допомогою відповідної технології.

Розробка ІТ-стратегії для фінансових установ  
 Розробка вимог до ІТ-рішень, необхідних інжиніринговим компаніям  
 Вибір вдалих ІТ-рішень для автоматизації відносин між покупцями та виробниками споживчих товарів;

Впровадження інтегрованої системи менеджменту на найбільшій нафтовій компанії.

Інформаційні технології, новий комплексний захід для інтернет-компаній.  
 З розвитком високих технологій та ускладненням управління компанією, маркетингу та внутрішніх бізнес-процесів. Слід зазначити, що перед ефективним використанням інформаційних технологій існують значні технічні проблеми. Переглянути найбільші консультства

Отже, інформаційно-консультаційні послуги на сучасному ринку виробляються під впливом таких факторів:

- погіршення зовнішнього середовища (що певною мірою ускладнює роботу підприємств і ставить перед ними нові виклики);
- погіршення системи управління організацією або підприємством (система управління вимагає координації процесу);
- інформаційний "сплеск" за відсутності об'єктивно достовірної перевіреної інформації, що потребує спеціалізованих систем забезпечення управління інформацією; Загальна культура країни характеризується прагненням до уніфікації та інтеграції знань про людську діяльність. У всіх сферах.

## 2.2. Інформаційний консалтинг як вид консультаційної діяльності

Розглянемо структуру інформації, пов'язану з розміром, профілем і видами послуг, які пропонує консалтингова фірма. Структури управління консалтингових агентств бувають наступних типів: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, бізнес-одиниця (продуктова, споживча, зонально-регіональна спрямованість), адаптивна (проектна, матрична спрямованість). Найбільшого поширення набувають організації з лінійно-функціональною структурою управління, структурованою у вигляді пірамідальних рівнів. Дотримання певних адміністративних ланок контролюється на кожному рівні ієрархії. Кожен працівник виконує свої обов'язки та має певні повноваження.

Побудова вертикалі управління консалтинговою структурою повинна відповідати наступним умовам:

1. Рівень співвласника (партнера). Це включає представників Виконавчого комітету (голова, директор, виконавчий директор); президента; віце-президента (або віце-президента, регіонального менеджера; віце-президента з операцій).

2. Найняти персонал. Це стосується людей, які керують операціями, тренерів, наставників; тут немає ні рангів, ні сходів, ні академічного персоналу, ні консультантів з підтримки. Голова Виконавчого комітету організовує роботу та розробляє Політику перших коментарів, за потреби представляючи місцеві структури. До обов'язків президента входить повсякденне керівництво та координація роботи радників. Розробляє та забезпечує реалізацію внутрішньої політики компанії. Співвласники консалтингової структури однаково відповідають, хоч і формально, за виконану роботу. Серед особливостей наших партнерів ми виділяємо наступне:

- первинні переговори з клієнтами;
- формування команди консультантів з реалізації проекту;
- фідгготовка консультаційних пропозицій та договорів;

- фналіз та моніторинг документообігу.
- з'ясування конфліктних ситуацій, що виникають між консультантами та клієнтами;
- фкоординація звітів, пов'язаних з процесом реалізації проекту та подання результатів роботи керівництву організації-клієнта [8, 25].

Операційний начальник також є консультантом з досвідом роботи в компанії та хорошою репутацією. Наставники повинні бути підзвітними консультантам, які працюють самостійно в кімнатах, розташованих недалеко один від одного. Серед іншого, ці керівники:

- виконання обов'язків консультанта з планування;
- виконання контрольних робіт;
- моніторинг та аналіз відносин між консультантом та керівництвом організації-клієнта;
- брати участь в інформуванні про хід та якість роботи консультанта;
- обговорювати проблеми та, якщо необхідно, самостійно брати участь у вирішенні проблем.

Робота компаній, які беруть участь у реалізації кількох проектів, організована за матричною структурою. Їхні працівники подвійно залежні. Філії консалтингових фірм часто схожі на функціональні відділи і вважаються частиною загальної структури великої міжнародної компанії. Для малих консалтингових фірм характерна плоска структура управління. У сучасній консалтинговій фірмі управління базується на принципах проектного підходу, тобто планування, організації, мотивації та контролю окремих консалтингових проектів з урахуванням наявності та попиту на ресурси. ліміт для своєчасного узгодження. Спробуємо простежити специфіку системи управління консалтинговою діяльністю на прикладі організації «Великої четвірки» Deloitte (далі – Deloitte). «Велика четвірка» – це структури, які надають послуги у сфері «професійних послуг» – консалтингові та аутсорсингові послуги. Ці фірми

називаються аудиторськими, оскільки аудит вважається найбільш затребуваним консалтинговим продуктом і традиційно займає ключову позицію в таких організаціях. При цьому основним продуктом можна назвати консалтинг у сфері організаційного та спільного фінансового менеджменту, права, оподаткування, організації та управління ризиками. «Делойт» є однією з найбільш визнаних і передових професійних організацій у світі, рівні якої відрізняються від країни до країни, враховуючи особливості законодавства кожної країни.

Компанії, що приєднуються до цієї глобальної мережі, надають аудиторські та консультаційні послуги світового рівня. З точки зору адміністративної структури, асоціації пропонують декілька рівнів: регіональний, функціональний та матричний або багаторівневий. "Як асоціація швейцарського типу, Deloitte вважається групою компаній, розподілених відповідно до географічних характеристик. Зазвичай компанії здійснюють певну діяльність у країні, але ринкові умови скрізь однакові, і кожен регіон має певні характеристики та сильну незалежність ринок, тому можуть бути неузгодженості стандартів. На регіональному рівні, насамперед, структура пов'язана з різними характеристиками зовнішнього середовища різних національних територій. Серед них ми розрізняємо законодавчий рівень, культурний рівень, специфіка податкової системи та структура замовника. Специфіка роботи саме завдяки такому поділу заходи можна адаптувати до місцевих умов, найбільше підкреслюючи здатність управлінської ланки. Слід зазначити, як місцеві асоціації, місцеві представництва несуть безпосередню відповідальність за конкретну ситуацію розвитку країни чи регіону, а самі вони також є безпосереднім учасником розподілу коштів, щодо питань маркетингу, стандартів якості та повного переліку функцій. Але в цілому поділ праці на різних територіях може в будь-який момент вирватися з глобальних зв'язків.

Схожа ситуація спостерігалася в 1989 р. компанії намагаються

підтримувати тісні стосунки один з одним, організують спільні тренінги, семінари та обміни експертами. Завдяки обміну досвідом можна максимізувати потенціал інноваційного контенту компанії, знизити вартість освітніх проєктів, підвищити ефективність внутрішніх і зовнішніх баз даних. Іноді частина можливостей компанії та її пряма відповідальність визначається іншою фірмою як партнер бере на себе. Deloitte, наприклад, не зосереджується на офшорних бізнес-моделях. Водночас вищезгадана фірма інвестує в потужний багатопрофільний центр обробки інформації в Індії. Його робоча назва стає «Region 10». Це свого роду «вічна база» для роботи в США та Західній Європі. На регіональному рівні такі компанії вважаються потужними холдинговими компаніями, закритими або обмеженими акціонерними компаніями. Ці компанії створюють холдингову компанію. Це вважається власністю «партнерів» Ми говоримо про співробітників найвищого рівня. Ці фахівці діляться один з одним прибутком компанії, враховуючи правові, ринкові та інші умови компанії, організація здатна створювати підгрупи з багатофункціональною діяльністю та різні види послуг фірми. Ці фірми, однак, зазвичай розташовані в одній будівлі та утворюють єдине ціле. Цю структуру очолює старший партнер, під керівництвом якого партнери контролюють конкретні сфери роботи фірми та продукти. Прийняття рішень відбувається на рівні ради партнерів, які також є співвласниками компанії. Вони вважаються основними інноваційними дослідженнями з точки зору компетенції дочірніх компаній та організації внутрішньої діяльності компанії, наприклад, коли йдеться про фінанси, управління персоналом, маркетинг, стратегічний менеджмент, видавничі відділи, листування тощо. У дочірній структурі можуть існувати відділи, відповідальні за конкретні напрямки роботи або конкретні продукти. Але часто через відсутність спеціалістів у тому чи іншому офісі та унікальність їх досвіду офіційний відділ не створюється. На найнижчому рівні корпоративна структура контролюється за проєктним методом [36].

Враховуючи те, що консалтингова фірма є специфічною компанією, яка націлена на допомогу юридичним особам, її стратегічний вибір ґрунтувався на взаємній згоді за двома пунктами: 1) виконання професійної роботи; 2) підтримання комерційної позиції власної фірми. Ринкове середовище вважається рушійною силою для створення та формування прибуткових компаній у сфері консалтингу. Це дозволяє істотно формувати попит на консалтингові послуги.

Якщо є потреба в певному сегменті або є можливість його створити, то можна визначити стратегію компанії на цьому конкретному ринку. Збереження позицій на ринку та підвищення якості консалтингових послуг відповідно до потреб клієнтів вважаються ключовими факторами у визначенні стратегічних потреб розвитку консалтингових компаній. Логічно, генеральний план стратегії зростання консалтингової фірми полягає в тому, щоб спрямовувати ресурси туди, де можна простежити найбільший потенціал зростання. Стратегія консалтингової фірми повинна охоплювати обидва аспекти консалтингу – професійний, з одного боку, і комерційний, з іншого. Перший крок може викликати наступний крок. Це вимагає чіткого розуміння професійної мети бізнесу. Професійні чинники стратегічного розвитку компанії в консалтинговій сфері включають:

- 1) професійна консалтингова компанія;
- 2) поява професійних фірм, що означає наявність унікальних методологій; використання оригінальних професійних документів; використання спеціальних атрибутів; наявність рівня професійної культури; імідж консультантів; ступінь консультування та участі у вирішенні проблем. з клієнтами;
- 3) лідерство технологічних компаній: провідні галузі технологій і можливі методи, відстеження останньої інформації та надання її клієнтам якомога більше;
- 4) різноманітні послуги, які можуть надавати підприємства, а саме освітні,

технічні та інформаційні послуги;

5) визначити напрямок розширення покриття послуг.

Ще одним кроком у розробці стратегічного плану розвитку консалтингової фірми є визначення другого важливого параметра – активності бізнес-одиниці. Говорячи про комерційну основу швидкого розвитку консалтингових компаній, необхідно підкреслити наступні моменти:

- 1) бізнес-цілі консалтингової компанії;
- 2) стратегічні цілі бізнес-одиниці, особливо щодо забезпечення виживання, підтримки поточної позиції на ринку, вибору темпів зростання (швидкого чи повільного);
- 3) очікувана сума доходу та прибутку;
- 4) сфери економічної стабільності та окремі підприємства.

Стратегія консалтингової фірми базується на двох аспектах її роботи, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку існуючих структурних елементів, таких як спеціалізовані сектори та ринкові структури.

Важливі досі невідомі інформаційні можливості та технології допомагають запроваджувати нові та найбільш традиційні процедури аналізу інформації та експертизу в процес управління, тим самим розширюючи його технічну підтримку. В основному це суперкомп'ютери, оптичні диски, пристрої мережевого інтерфейсу, малі операційні пристрої для друку та копіювання.

Під час реалізації кожної фази циклу управління вибір можливих варіантів управління може бути підданий повторюваній невизначеності, тобто процес багаторазово «перевіряється» для вивчення процедур усунення (зменшення) невизначеності при виборі [10, 56].

Теоретичні та практичні результати ситуаційного менеджменту широко використовуються в експертній діяльності сучасних інформаційних аналітиків та консультантів.

Як відомо, управління – це цілеспрямована робота, використовуючи



більшість даних про сумісність зареєстрованих компаній, інформаційна піраміда визначає дані та показує, наскільки задовольняються інформаційні потреби різних рівнів системи управління.

Визначені зміни в існуючій загальній системі потребують удосконалення системи управління, зміщення основного акценту на впровадження орієнтованого на майбутнє стратегічного управління. Це еквівалентно переміщенню центру ваги на вершину інформаційної піраміди.

Слід зазначити, що попит, уявний попит і попит є деякими базовими галузями економіки, займають важливе місце в концепції руйійної сили та є наріжним каменем промислової економічної діяльності.

Основне призначення рослини - зміцнення здоров'я. Як відомо, загальний попит зростатиме за рахунок постійного попиту на нові якості. Проте значно зросла кількість і якість продукції.

Використання інформації у виробництві та в усіх аспектах життя і діяльності людини називають комп'ютерними технологіями. Процес гідратації поступово призводить до соціального стану, відомого як інформаційне суспільство. Інформаційне суспільство, у свою чергу, є спільнотою, яка охоплює всі вимоги для задоволення інформаційних потреб громадян, організацій та органів влади; більшість працівників зайняті виробництвом, зберіганням, редагуванням та продажем інформації або не можуть виконувати свої виробничі функції без цього засоби. Це означає, що громадяни такої спільноти володіють унікальною інформаційною культурою – здатністю обробляти інформацію та використовувати комп'ютерні інформаційні технології для доступу, організації та передачі інформації.

Для оцінки ефективності інформаційної діяльності щодо задоволення інформаційних потреб зазвичай використовуються індикатори:

1. Релевантність (інтеграція змісту документа в інформаційні потреби користувача).

2. Релевантність (семантична схожість між змістом отриманого документа (інформація, яку запитує користувач) і питанням, створеним клієнтом. Відповідний рівень може визначити лише користувач, який поставив запитання).
3. Завершення (виражене у відсотках від загальної кількості документів, згенерованих за пошуковим запитом).
4. Точність (виражена у відсотках від загальної кількості релевантних і нерелевантних документів, наданих для кожного запиту).
5. Агрегація та чітке представлення (одні й ті самі дані можуть бути представлені у вигляді розрахунків, програмного забезпечення, схем, карт, таблиць, зображень, графіків тощо, що призводить до різної оцінки результатів пошуку різними групами клієнтів). Слід зазначити, що в 1960-х роках дослідники вивчали вимоги до інформації, які є передумовами науково-технічних інформаційних систем.

Практичні способи пошуку інформації сьогодні поширені. У цьому випадку інформація постає як самостійне явище, подія, поведінка якої підпорядковується певним законам, свідомо впливаючи на всі пов'язані з нею процеси, в тому числі й бізнесові, для прийняття економічних рішень.

Для досягнення конкретних цілей інформацію необхідно спочатку пов'язати з індивідуальними та груповими стратегіями управління. Система управління зазвичай розглядається як сукупність діяльності з планування, організації, мотивації та контролю. Метод включає:

- деякі люди не завжди досягають своїх цілей, інформація про навколишнє середовище та фізичні дані, ідеальні та реальні ситуації, діяльність щодо прийняття рішень;
- потреба в інформації виникає, коли система виявляє вирівнювання, розбіжності, недосконалість та сенсорну читабельність. приклад:
- дослідницькі системи – поява нових фактів, публікація відомих фактів,

- скорочення або збільшення фінансування тощо;
- у розділі виробництва є інформація про хід процесу, стан пропозиції, попит на товар і т.д.;
  - особисто – це була поява фактів, які не відповідали його цінностям, що порушило його роботу, соціальне та сімейне становище [31].

На попит людини на інформацію також впливають її психологічні особливості, що визначають початкове значення швидкості реакції на отримані сигнали та максимальний обсяг інформації, що переробляється, професійні та соціальні фактори. В ідеалі користувачі повинні мати доступ до найменшої кількості інформації та заповнити якнайбільше.

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

Ці системи різняться за кількістю часу та енергії, яку вони витрачають на інформаційну діяльність, тобто на різні види діяльності, які використовують дані для виконання власних операцій. Швидкість, з якою система реагує на зовнішні та взаємодіючі сили, впливає на ступінь передачі інформації.

Запити консультантів щодо інформаційних потреб профспілок мають надходити непрямыми засобами, зокрема:

- аналіз організаційної структури адміністративних об'єктів;
- перевірити склад і кваліфікацію персоналу, який виконує адміністративні обов'язки;
- аналізуйте найважливіші завдання та результативність кожного співробітника, щоб приймати рішення щодо кожного завдання.

Інформація, отримана на цьому етапі, представлена у вигляді графіків, стане джерелом запитань для розробки можливостей співбесіди. Метою дослідження II фази було визначення типів спеціалізованої документації, необхідної для виконання конкретних завдань для прийняття конкретних типів рішень.

Потім на кожному рівні паралельно аналізуються документи, якими співробітники користуються в щоденній роботі, і створюються додаткові документи. На цьому етапі стає зрозуміло, що інформація, отримана з першого набору документів, використовується експертами для отримання другого набору документів. і метод, використаний оператором для підготовки вихідного файлу.

Цей етап зазвичай можна назвати статичним навчанням. Порівняно з вивченням динамічних документів, навчання динамічних документів також здійснюється таким же чином, забезпечуючи дослідження шляхів обігу документів, аспектів взаємодії на різних рівнях і методів обробки даних. обмін.

Аналіз інформаційних потреб враховує той факт, що кількість інформації, яка цікавить користувача, зростає з його місцезнаходженням. Тому обчислення запитів драйверів виконується паралельно з цими кроками. Використовуйте такі канали:

- юридична служба резерву та аналіз заявок;
- безпосереднє керівництво роботою персоналу, який виконує адміністративні функції та запис усних і телефонних розмов;
- письмова заява відділу тестування. Інститут пропонує інформаційні програми

Потреби менеджерів дозволяють їм справді зосередитися на маркетингових послугах центрів обробки даних для конкретних сфер управління та можливих шляхах отримання інформації якомога швидше.

Окремим випуском розглядаються інформаційні потреби у формі ділового партнерства та підприємницької діяльності.

Масове виробництво, яким славилася індустріальна епоха, стало складним процесом, який гальмує подальший розвиток. Ринок розуміє, що стабільний прибуток приходить не за рахунок збільшення виробництва, а за рахунок побудови тісних відносин зі споживачами. У певному сенсі можна говорити про

фундаментальний регрес до ринкових відносин, тобто прямого, миттєвого спілкування між виробниками та покупцями.

Економічні зміни, зосереджені на конкретних потребах клієнтів, викликані великими соціальними та технологічними змінами. Акцент зміщується на розділ інформації про продукт. Ця речовина є найціннішим ресурсом для розвитку інформаційної індустрії і навіть всієї економіки. Можна сказати, що шанс на успіх полягає не тільки в хорошому продукті, але і в продукті, який може надати велику кількість корисної інформації конкретному клієнту. Інформація про товар структурована та врахована відповідно до побажань потенційних клієнтів. Ця інформація використовується на всіх етапах шляху від виробника до клієнта, включаючи розробку продукту, виробництво, розповсюдження, рекламу та післяпродажне обслуговування.

Економіка галузі, найбільші збитки та корпоративні поглинання – все це на рівні даних. Будь-який бізнес зазнає краху, якщо він не має відношення до кінцевого клієнта. База даних за цим посиланням є базою даних клієнтів. Структурована інформація про клієнтів є не тільки ефективним маркетинговим інструментом, але й одним із великих активів компанії.

Дані про споживачів можуть бути представлені у вигляді опису об'єктів обслуговування (клієнтів). Клієнтами можуть бути такі елементи, як окремі особи, організації, відділи, організації та різні термінальні пристрої.

На ринку вже існує багато програмних продуктів, більшість із яких засновані на стандартних сховищах даних, надають послуги з усунення несправностей даних та консультації, а також надають деякі оновлення програмного забезпечення.

Значення зображення має дозволити вам виключити всі потоки в розділі (make). Знайдіть цю групу подібних компаній, якщо ви правильно виберете велику кількість вимірювань даних, що відповідають конкретній ситуації, наприклад виробництво або передача землі, використана сировина, кількість

використаних людей тощо. Обмеження, ви можете оцінити ємність вашої клієнтської бази та сегментів ринку. Цей метод, відомий як розвиток сегментів, широко використовується великими компаніями для прямої поштової реклами та інших маркетингових заходів.

Для покращення вашої клієнтської бази потрібен статистичний елемент, який дозволить розрізняти ідентичні групи. Спільною ознакою цієї ж групи є статистична бізнес-модель (модель клієнта, конкурентна модель тощо). У математичній статистиці існує теорія процесу, яка розробляє методи створення ідентичних статистичних груп з одним або кількома символами. Це способи пошуку ідентичних статистичних груп, які є основою для вибіркового покращень, таких як можливі ділові партнерства.

Кулі є звичайним типом кількості та якості. Числові показники облікові, технічні, фінансові, однокатегоріальні величини (обсяг виробництва/послуг, чисельність працівників, вартість основних фондів, фіксований обсяг споживчих товарів і сировини, обсяг експорту, обсяг експорту, імпорт, собівартість одиниці продукції, прибуток тощо). Описи компаній можуть бути частиною економіки, галузі, країни; соціальні, організаційні та правові характеристики бізнесу тощо. Якість вимірювалася за допомогою відносних рейтингових шкал на основі методів експертної оцінки, питань і соціометричних методів. Відносні значення атрибутів якості тексту змінюються під час перекладу результатів якості та збору зображень бізнес-клієнтів для потенційних клієнтів. Значення масових властивостей і отримані цифри зведені в статистичну таблицю. Його тип залежить від використовуваної бази даних, і якщо будуть проведені подальші дослідження, будуть розглянуті характеристики, додані до запису.

Статистичні зображення клієнтів створюються за допомогою спеціальних програм. Суть процесу полягає у виборі компаній, які мають однакову важливість за розглянутими характеристиками. Крім того, всі шанси

потенційного клієнта стати справжнім клієнтом можна включити, наприклад, у модель піраміди з максимальною кількістю клієнтів. Дослідження показали, що фірмовий стиль клієнта не є статичним і потребує оновлення щонайменше кожні півроку. Подібні вказівки можна застосовувати для визначення споживчої частини - Фізична особа. При цьому середній дохід, вік, сімейний стан, соціальний статус тощо. можна розглядати як критерій відбору [12, 18].

Консультанти надають послуги з розробки та вдосконалення адміністративних функцій, вибору, проектування, створення та впровадження систем управління інформацією, тобто розробки рішень, які дозволяють ефективно та швидко використовувати наявну інформацію. Компанії, які раніше займалися системною інтеграцією, були найбільш успішними у сфері управлінського консультування. На думку експертів, майбутнє за ІТ-компаніями, які доповнюють ІТ-консалтинг послугами операційного консалтингу. Технології слід використовувати не з цієї причини, а лише для зменшення витрат і підвищення якості бізнес-процесів.

Приклади питань:

1. Підвищення ефективності систем підтримки прийняття рішень у великих металургійних компаніях – шляхом впровадження відповідних технологій автоматизації процесів.
2. Розробити стратегії використання інформаційних технологій у фінансових компаніях.
3. Розробити вимоги до реалізації ІТ-рішень, необхідних технологічним компаніям.
4. Підібрати ефективні ІТ-рішення для покращення управління взаємовідносинами між постачальниками та виробниками споживчих товарів.
5. Впровадження інтегрованої системи менеджменту найбільшої нафтової компанії.

У сфері інформаційних технологій Інтернет є дуже складним новим середовищем для ділових операцій. З розвитком передових методів управління маркетинг і внутрішні бізнес-процеси стають все більш і більш складними. Крім того, слід зазначити, що справжні технічні проблеми виходять за рамки основ порівняно з питаннями ефективного використання інформаційних технологій. Дослідження багатьох провідних консалтингових фірм показують, що складність використання інформаційних технологій є другою найбільшою проблемою, з якою стикаються бізнес-лідери в усьому світі. Зараз консультанти здійснюють різноманітну діяльність у багатьох суміжних сферах. Консалтингові послуги розвивалися тому, що консультанти хотіли розширити сферу своїх послуг за рахунок системної інтеграції, надаючи клієнтам ознайомчі послуги та підтримку інформаційних технологій, включаючи бізнес-планування, стратегію та реалізацію консалтингових послуг. Компанії, що займаються програмним забезпеченням та інтегрованими системами, також надають клієнтам послуги стратегічного та бізнес-моделювання через відокремлені компанії.

Кожна організація існує у зовнішньому середовищі. Воно також має своє середовище. Внутрішнє середовище організації формується розподілом праці в корпоративній структурі та відносинами між працівниками, технологією, суспільством та економікою. Виходячи з джерел, організація має внутрішні та зовнішні дані, які складаються з джерел даних. Місцева інформація про навколишнє середовище зазвичай точна і адекватно відображає економічні та економічні умови. Більшість можна обробляти за допомогою стандартних формальних методів. Приклади внутрішньої інформації включають інформацію про людей, які працюють в організації, продукти, витрати, скарги, послуги, технічні процеси, застосування продуктів, процеси та методи продажу, поставки, канали збуту.

Зовнішнє середовище – економіка, політичні інститути, що діють поза фірмою, і відносини до них. Інформація із зовнішнього середовища часто буває



неточною, приблизною, суперечливою. Тому потрібен незвичайний комплекс процедур. Зовнішня інформація включає інформацію про зміни ринку, конкурентів, бізнес-середовище та ринкові умови, покупців, попит, вимоги клієнтів і конкурентів, зміни в нормативних актах.

Розвиток і організоване використання джерел інформації все більше стає предметом політичних та економічних інтересів на національному та міжнародному рівнях. Цей інтерес пояснює глобальну конкуренцію на інформаційному ринку, яка призвела до стрімкого зростання комунікаційних систем та інформаційних технологій. При цьому щороку виділяються величезні кошти на розвиток технологій, необхідних для роботи з джерелами інформації. Згідно зі звітом *Financial Times* за 1998 рік, більше 20 відсотків компаній зі списку *Fortune 500* спеціалізуються на створенні та безпосередньому використанні джерел даних.

Через велику кількість невирішених правових питань та відсутність налагоджених джерел даних у системах розрахунку активів наразі важко оцінити структуру такого важливого джерела інформації, як право власності. Очевидно, що найважливіші джерела соціальної інформації належать державі (бібліотеки, архіви, статистика ІВ). Джерела інформації різних національних підприємств, науки, культури, суспільства та організацій відповідають різним формам власності підприємств та організацій. Вибіркове опитування, описане вище, дозволяє частково оцінити розподіл джерел даних між фірмами та організаціями.

Тому доцільно зробити висновок, що на даному етапі суспільного розвитку потреба в інформації особливо важлива для найважливіших соціальних потреб: потреб індивідів, сімей, суспільств, продуктивних груп, соціальних потреб.

Зменшення частки уряду в таких джерелах не зменшує важливості публічних джерел даних для загальної інформаційної системи країни. Уряд має

найбільше та найповніше джерело інформації на всіх рівнях суспільства, насамперед через надання громадянам та організаціям обов'язкової інформації. Виходячи з цієї фундаментальної ролі, може бути створена інфраструктура загальнодоступних джерел даних, спрямована на зміну ситуації з інформацією приватного сектора, яка використовуватиметься для подальшого виробництва та розповсюдження інформаційних послуг. Такий шлях розвитку джерел інформації видається найбільш природним для Китаю, що також підтверджується досвідом розвитку інформації інших країн. 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 різноманітних каналів і можливістю розповсюдження інформаційних послуг: ЗМІ, рекламні агентства, бібліотеки, ринки друкованої та електронної продукції, інформаційні ринки, інформаційно-аналітичні та інформаційно-консультаційні служби, мережі зв'язку, веб-сайт, системи тощо.

Метадані – це інформація про інформацію.

Інформаційні ринки стають все більш і більш важливими, де інформація продається та торгується, а інформаційні операції створюють прибутки та збитки. У результаті консалтингові фірми продовжують розширювати свої послуги та надавати клієнтам широкий спектр інформації. Сьогодні інформаційні ресурси користуються більшим попитом, ніж будь-які інші ресурси [27].

Системною особливістю ринку ділової інформації є дуже складна комунікаційна структура. Дослідники визначили найважливіші елементи цієї системи маркетингових комунікацій:

- «Публічні дані» – це посилення описує процес розвитку публічної інформації, яка формує, наприклад, важливі компоненти системи ринку праці;
- «Загальна інформація – клієнти» – на цьому рівні загальна інформація

надається у вигляді загальних продуктів, розсилається клієнтам і використовується для їх діяльності;

- «Загальна інформація – Приватна інформація» є найрозвиненішою частиною телекомунікаційної системи. На цьому рівні інформація перетворюється на інформацію, її атрибути, інформацію про товар з характеристиками товару;

- «Приватні дані – Клієнт» – ця форма зв'язку є загальною та не відрізняється від будь-якої іншої форми зв'язку між виробником кожного продукту чи послуги та Клієнтом 1. Такий механізм координації відображає зручність роботи з інформатизації: по-перше, це важливий фактор ринкового нагляду органів влади на всіх рівнях.

По-друге, як ресурси використовуються для бізнес-цілей у бізнес-структурі. Економічні, правові та організаційні відносини між бізнес-моделями, в даному випадку консалтинговими фірмами – постачальниками ділової інформації на інформаційному ринку та їх клієнтами (компаніями та організаціями), Інформаційна підтримка методів маркетингу.

У точці обміну між організаціями та ринком ділової інформації природа інформаційно-консультаційних технологій є наступною:

- 1) визначити інформаційні потреби організації-клієнта;
- 2) передавати фінансову, технічну, юридичну та іншу інформацію на вимогу клієнтів;
- 3) публікувати інструкції, статті, інструкції, коментарі, повідомлення тощо;
- 4) надання інформації тощо в електронному вигляді.

До недавнього часу вважалося, що вся фінансова інформація знаходиться у вільному доступі на ринку, доступна кожному, хто має гроші. справді? Як правило, консультанти визначають різні проблеми, з якими стикаються організації під час отримання оперативної та високоякісної інформації. Через ці

обмеження деякі фінансові установи можуть отримати інформаційну перевагу над іншими<sup>1</sup>.

Поява інформаційної переваги призводить до конкуренції, непередбачуваних результатів і надзвичайних переваг [17, 27].

Кілька джерел корисні для інформації про перегони. Найважливіше це – немонетарна монополія на зберігання інформації через відсутність свободи інформації (адміністративні бар'єри для поширення інформації). У цьому випадку фінансові установи використовують його для створення корисної інформації, недоступної іншим учасникам маркетингового процесу, здатності оцінювати та розуміти загальнодоступну інформацію краще та швидше за інших. У цьому випадку фінансовий агент отримує додаткову вигоду, яка може служити стимулом для найкращого використання інформації.

Якщо потік інформації стабільний протягом тривалого часу, це поступово перетворюватиметься на соціально-економічні переваги. Тому відсутність цих переваг можна пояснити еволюцією позицій даних на окремих ринках або в економіці в цілому.

Інформаційні консультанти можуть надати важливу допомогу приватному сектору у вирішенні цього питання. Це відображає не тільки потребу організації в такій бізнес-інформації, але й потребу в бізнес-інформації.

Це пов'язано з різким падінням попиту на невикористовувані дані через поточне економічне зростання та розвиток нових інформаційних послуг. Ринки та їх структури є основними джерелами інформації, що фінансові установи зацікавлені в отриманні точної інформації про ціни, попит на конкретні товари тощо. Тому важливою є не лише інформація, а й інформація про діяльність (бізнес-інформація), яка є ефективним чинником ведення бізнесу.

## Висновки до розділу 2

Коли ви переходите від індустрії до інформаційного суспільства, природно будувати бізнес-інформаційні системи, щоб задовольнити потребу в більшій кількості даних.

Єдина відмінність метаінтелекту в тому, що його клієнти (різноманітні установи, компанії, підприємства, компанії) самі є об'єктами бізнес-даних. Вони мають можливість опублікувати інформацію про себе (свою компанію) в наступних виданнях:

- огляд ринку ділової інформації, теми, пов'язані з продуктами та інформаційними послугами певних секторів економіки;
- повідомлення нової інформації;
- оцінити позицію клієнта та ін.

Консалтингові фірми значно розширили спектр своїх послуг, надаючи клієнтам більш різноманітну інформацію. Сучасні джерела інформації часто більш потрібні, ніж інші.

Системною особливістю ринку ділової інформації є надзвичайно складна структура мережі. Дослідники визначили ключові елементи цієї системи маркетингових комунікацій:

- «Ринок – Публічна інформація» – це посилення показує, як інформація подається, інформація виробляється, наприклад, ринок праці є найважливішою частиною ринкової системи;
- «Публічна інформація – замовник» – на цьому рівні загальна інформація у вигляді загальних продуктів доходить до замовника і використовує її для своєї діяльності;
- «Відкрита інформація-приватна інформація» є найефективнішою частиною телекомунікаційної системи. У цьому випадку перетворить інформацію, щоб включити атрибути продукту;

- «Приватні дані – клієнт» – цей тип зв'язку є поширеним і нічим не відрізняється від будь-якого іншого спілкування між виробником і клієнтом будь-якого продукту чи послуги.

Комерційна інформація – це досвід компанії та її співробітників, технічні знання експертів і поради зацікавлених сторін щодо ринкових умов.

Інформація, електронна комерція та електронна комерція включають інформаційні ринки (наприклад, ринки товарів і послуг). Відомі та доступні типи інформаційних послуг загалом подібні до тих, що пропонуються в розвинених країнах. Різноманітність часто асоціюється з низьким загальним економічним зростанням і розвитком секторів, що обслуговують ринкову інфраструктуру. Найважливіші стандартні інформаційні послуги та продукти включають:

Посібник зі збору та читання даних (диск і компакт-диск);

Публікація інформації, підготовленої для збору даних, у друкованому вигляді (включаючи газети, журнали, фахові видання);

Послуга доступу до дистанційного збору даних або електронного білборду (ЕДД)-інформаційної системи (БІС);

Інформаційно-пошукові послуги, телеконференції та прес-конференції в електронному вигляді, прес-служби в телевізійній мережі компанії за запитом клієнтів;

Отримувати копії, довідкові та консультаційні послуги першоджерел і документів.

При цьому інформаційний ринок є одним з найважливіших елементів ЦОД, серед яких:

- джерело;

- інформаційно-комунікаційна інфраструктура;

- ринок інформаційних технологій, зв'язку, інформаційно-комунікаційних систем;

- система великих даних;
- міжнародна інтеграційна система з відкритою міжнародною мережею;
- система захисту інформації;
- система інформаційного права.

Консультанти та споживачі ділової інформації встановлюють унікальні відносини на інформаційному ринку. Характер і спрямованість цих відносин, умови їх функціонування залежать від конкретного ринку (праці, капіталу, матеріалів), інформаційного наповнення, рівня державного втручання, регулювання ключових інформаційних послуг та інших факторів. Ринок праці, безумовно, є найбільш інформативним, а тому легальним.

У чому секрет сучасного бізнесу? В даний час ринок ділової інформації - це економічні, правові та організаційні відносини між постачальниками і клієнтами в купівлі, продажу та розвитку ділової інформації. Управління нею часто залежить від відповідності вимогам ринку до існуючої інформаційної інфраструктури (тобто структура обслуговування, впровадження та розвиток ринкових відносин), вимогам, які існували до встановлення ринкових відносин, і змінам інформації. Операцію проводили в останні роки.

## **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

### **3.1. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні**

На сучасному етапі розвитку суспільства консалтинг є важливою частиною ринкової інфраструктури розвинених країн. Консалтинг (або консультування підприємців у різних сферах) виник на початку 20 століття. З тих пір ця бізнес-традиція вважається однією з найефективніших. Це активний формат, де працюють сотні тисяч професіоналів. Проблеми ролі консультанта та зростаюча конкуренція на ринку консалтингових послуг означають, що багато організацій та окремих осіб як потенційні консультанти прагнуть надавати професійні послуги відповідно до професійних стандартів галузі. Узагальнення досвіду консалтингу, аналіз нових результатів розробки, дослідження характеристик українських консалтингових послуг мають велике значення для розвитку індустрії консалтингу, підготовки консультантів і загального розвитку вітчизняних підприємств.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції просто забезпечити матеріальну базу підприємства дуже складно. Основу його стратегічних можливостей складають насамперед нематеріальні активи, інтелектуальна складова бізнесу. Консалтинг, як ресурс поповнення знань, закономірно стає об'єктивною потребою забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасного суспільства.

Основними причинами стрімкого розвитку консалтингової діяльності та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку є:

Загальна тенденція глобалізації торгівлі підвищує попит на консалтингові послуги транснаціональних корпорацій, що окупувають нові ринки, і стартапів,



які бажають закріпитися на світовому ринку;

1) здатність використовувати ідеї та таланти пропонента як конкурентну перевагу на ринку;

2) необхідність використання нових інформаційних технологій, здатних значно підвищити продуктивність компаній [2].

Питання, пов'язані з бізнес-послугами, набувають особливого значення для бізнесу в контексті інтеграції України у світове економічне співтовариство. Труднощі виникли через перепозиціонування бізнесу на нові елементи економічного простору. Сучасні передові технології вже не здаються недосяжними, а бізнес-процеси вимагають використання інноваційних інформаційних технологій.

Враховуючи стрімкі зміни умов праці у вітчизняних компаніях, керівництво гостро потребує якісної, кваліфікованої допомоги для ведення бізнесу.

Виникнення консалтингу або галузі консалтингу в нашій країні пов'язане з неорганізованим виникненням консалтингових установ. На внутрішньому ринку вони з'явилися під впливом аналогічних організацій на Заході. Багато промислових і науково-дослідних установ розробили і систематично вдосконалюють ці принципи, тобто методи управління виробництвом, впроваджуючи новітні принципи організації виробництва. Це забезпечує більш ефективне використання трудових, матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Стан економічного розвитку в Україні мав значний вплив на розвиток індустрії консалтингу, оскільки це справжня нова динаміка, особливо зміни, роздержавлення та приватизація майна. Після цього консалтинг став надзвичайно важливим, привернув увагу експертів і перетворився на прибуткову, часом надприбуткову галузь. У сучасних умовах в Україні можна перерахувати наступних постачальників консалтингових послуг:

1) філії іноземних компаній (великих і відомих іноземних компаній), що

надають послуги державним органам з питань оподаткування, бюджетного моніторингу, вдосконалення нормативно-правової бази;

2) представники ключових консалтингових фірм, що працюють у приватному секторі;

3) іноземні консалтингові компанії, що працюють за донорськими програмами та проектами, переважно надають технічну допомогу та консалтинг;

4) керівництво вітчизняними консалтинговими фірмами, експертиза яких охоплює сфери приватизації компаній та антикризового управління;

5) інші консалтингові компанії, які не належать до вищезазначеної сфери.

Водночас важко оцінити розмір індустрії консалтингу та її частку в економічній системі України. Його можна назвати з наступних причин [4]:

1) консалтинг не виділяється окремо як самодостатній самостійний вид діяльності, що регулюється Державним класифікатором видів економічної діяльності України. Як наслідок, неможливо вести комплексну статистичну звітність по підприємствах зазначеного напрямку;

2) відсутня необхідна форма контролю витрат у корпоративному фінансовому звіті (звіті), що ускладнює структуру та напрямок співпраці між вітчизняними компаніями та консультантами;

Сильно тіньована українська економіка призвела до великих похибок у статистиці доходів окремих українських підприємств, галузей економіки і навіть усієї економічної системи. Рейтингове агентство «Експерт-Рейтинг» оприлюднило експертну оцінку кількісних параметрів українського ринку управлінського консалтингу.

Дослідники визначили його обсяг у \$170 млн [5]. На розвиток консалтингу в різних країнах істотно впливають такі фактори, як темпи економічного зростання, рівень економіки, принципи організації національної економіки, виробництва, специфіка управління країною та її регуляторна

політика, а також культурні особливості (Національна адміністрація).

Відповідно до традиційного поділу ринку консалтингу в Україні він базується на таких ознаках: функціональне використання консалтингових продуктів, галузева приналежність замовників консалтингових послуг, географічний розподіл консалтингових послуг.

Управлінська та бізнес-культура українських вітчизняних компаній характеризується досить низьким рівнем якості. Такі висновки зумовлені аналізом структурної конфігурації консалтингового ринку через функціональні характеристики. Українські консалтингові фірми здебільшого зосереджують енергію своїх керівників на пошуку шляхів їх оптимізації. Як наслідок, управлінська та бізнес-культура українських компаній є низькою, Тому що їх керівництво здебільшого зосереджено на пошуку можливостей оптимізації сплати податків та підтримці їх діяльності в правовому полі.

Згідно зі статистичними даними, 30% українського консалтингового ринку пов'язано з наданням послуг податкового та юридичного консультування. Попит на інформаційну консультацію має логічне пояснення і закономірно обумовлений. Ця потреба зумовлена бажанням створити відкриту, прозору та об'єктивну інформацію для підтримки прийняття рішень. До речі, інформаційно-консалтингові послуги становлять 21% у загальній структурі українського консалтингового ринку. У той же час ми спостерігаємо чітку та стійку тенденцію постійного зростання інтересу вітчизняних компаній до продуктів фінансового та стратегічного консалтингу. Сьогодні на них припадає 17% і 13% ринку загальноконсультаційних послуг відповідно.

Завдяки прагненню підвищити та підвищити ефективність праці вітчизняним підприємствам і компаніям вдалося залучити фахівців з управління персоналом та операційного менеджменту (11% та 8% відповідно у сфері консультаційних послуг) [6].

Плавний перехід провідних українських компаній у сфері консалтингових

послуг на абсолютно нові принципи діяльності відповідно до вимог і потреб інформаційної економіки значною мірою сприяв розвитку та просуванню інформаційних технологій у сферу підвищеного попиту на консалтинг або консалтингові продукти. Інформаційні технології висувають досить жорсткі вимоги до організаційного процесу управління системою підтримки прийняття рішень.

Людський фактор відіграє важливу роль у конкурентоспроможності підприємства, і його не можна недооцінювати чи недооцінювати. Саме тому, що за умови забезпечення конкурентної переваги підприємства посилюється людський фактор, ставлення до співробітників (команд) є важливою рушійною силою, важливою частиною конкурентного процесу, ключовим чинником інтелектуальний резерв. Це визначає основну конкурентоспроможність компанії, а саме потребу в комплексних рішеннях щодо створення та просування сильної корпоративної культури організації, управління корпоративними знаннями, фундаментальних принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Зростання попиту на консалтингові послуги пов'язане з розвитком певної сфери діяльності, що підтверджується в контексті приналежності клієнтів до конкретних галузей. Основними клієнтами українських консалтингових компаній протягом останніх п'яти років є металургійні підприємства, підприємства хімічної промисловості, телекомунікації, будівництво та фінансова індустрія. Продуктова, географічна та галузева сегментація українського консалтингового ринку чітко демонструє економічний розвиток різних регіонів та різних галузей економіки України.

Якщо звернути увагу на географічні особливості динаміки розвитку консалтингу, то варто відзначити, що в Україні є велика кількість серйозних і потужних консалтингових компаній, які працюють у столиці Києві. Це пояснюється розташуванням штаб-квартир аудиторських компаній Великої

четвірки в українській столиці. Це визнані світові лідери у сфері консалтингу, провідні вітчизняні фірми. Звичайно, цей вибір залежить від позиціонування штаб-квартир провідних і потужних українських компаній. Така географічна деформація українського консалтингового ринку має логічне та закономірне пояснення.

Однією із сильних сторін українських консультантів є вміння зрозуміти глибинне коріння існуючих управлінських проблем (які багато в чому залежать від менталітету та національних особливостей) і якнайкраще вирішувати поставлені завдання. вона здатна

Безумовно, до переваг вітчизняних експертів-консультантів можна віднести розуміння першопричин існуючих управлінських проблем (пов'язаних з менталітетом, національними особливостями) та оптимальних рішень, а також здатність адаптувати сучасні методи управління до місцевих умов. Вітчизняні підприємства.

Актуальним завданням у сфері консалтингових послуг на сьогоднішній день є зменшення залежності вітчизняної економіки від іноземних експертів, одночасно здешевлюючи іноземних експертів, оскільки вони вважаються високооплачуваними та не завжди доступними.

Сьогодні в Україні налічується понад 300 консалтингових компаній, 50% з яких надають лише послуги з управлінського консультування. Успішно працюють філії відомих консалтингових фірм, які вважаються лідерами консалтингової індустрії, в тому числі представників Великої четвірки. Значна частина консалтингових фірм знаходиться на стадії розвитку, де вони можуть диференціювати свої спеціальності, компетенції та вимоги потенційних споживачів послуг. Сьогодні на українському ринку консалтингових послуг можна побачити навіть консалтингові компанії, які визнають власну методологію, використовують оригінальні методи консалтингу, застосовують новітні методи та вирішують управлінські завдання, що, безсумнівно, є

особливістю вітчизняних компаній.

При цьому попит на такі послуги в Україні низький, хоча багато підприємств потребують консультаційної підтримки з питань управління.

Основні причини такі:

- 1) складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності в Україні;
- 2) недостатній, а то й зовсім відсутній культурний рівень експертів, які позиціонуються як незалежні;
- 3) неможливість моніторингу та оцінки консультативних послуг;
- 4) недовіра до конкретних результатів, які відрізняються від результатів консультації;
- 5) труднощі з отриманням надійної інформації про консалтингові фірми та їхні можливості.

Консультації, які проводилися в Україні, проводилися вибірково. Тоді як у розвинутих країнах співпраця з консультантами, які обслуговують організації з питань управління, виглядає як планова співпраця. Негативну роль зіграло ставлення самих підприємців до консалтингу. Більшість українських підприємців недооцінюють можливості консалтингових послуг і досить негативно ставляться до цього елементу ринкової інфраструктури.

Ще одним фактором, що стримує розвиток українського ринку консалтингових послуг, є відсутність належної законодавчої бази, що регулює консалтингові відносини, а також власного вітчизняного класифікатора консалтингових послуг. Ці фактори є вагомими причинами низької швидкості розвитку вітчизняного ринку консалтингових послуг. Виправити цю ситуацію може створення консультантів та професійних асоціацій консультантів. Це сприяє підвищенню якості послуг у консалтинговій сфері, захищає ринок від непрофесіоналів, сприяє розвитку єдиної бізнес-культури.

У сучасних українських реаліях люди поступово усвідомлюють

необхідність консалтингових компаній, їх діяльність є затребуваною та корисною. Українські консалтингові компанії можуть виступати як ділові партнери, тому сприйняття попиту на консалтингові послуги покращується. Постачальники послуг у консалтинговій сфері (власники, керівники компаній, експерти у сфері консалтингових послуг) усвідомлюють необхідність пошуку нових можливостей та впровадження методів покращення своєї конкурентної позиції та досягнення успішних системних бізнес-моделей. Для них постачальники консалтингових послуг є винятковими каталізаторами сучасного процесу прогресу, сприятливими факторами інновацій, гарантією фінансової стабільності та зростання. На думку експертів, вітчизняна індустрія консалтингу поступово переходить від кризи до стадії систематизації. Явище, яке давно стало звичним у зарубіжному бізнес-середовищі, і явище, до якого на внутрішньому ринку ставляться насторожено. Метою компаній, що використовують послуги консалтингових структур, є підвищення конкурентоспроможності, оскільки ці компанії дбають про власний успіх і перспективи [8].

Отже, з огляду на вищезазначене, історія розвитку українського ринку консалтингових послуг перебуває у фазі навчання. Також вчаться абсолютно всі, хто бере участь у процесі. Це стосується як безпосередньо консультантів, так і тих, кому вони можуть надавати послуги.

### **3.2. Формування ринку інформаційно-консалтингових послуг в Україні**

У сучасному розвиненому суспільстві зростає попит на консалтингові фірми. Багато успішних великих компаній звернулися до них. Однією з головних причин цього є глобалізація світової економіки, безперервний розвиток і відкриття в галузі інформаційних технологій, глобальна інформаційна мережа вплинула на зміни в концепції кордонів підприємства,

технічної основи виробництва, управління та бізнес. процес. Давайте з'ясуємо найважливіші причини різкого зростання попиту на консалтингові послуги в усьому світі. На нашу думку, є такі причини:

1) загальна тенденція глобалізації бізнесу. Це сприяє збільшенню попиту на консалтингові послуги не лише для компаній, які вважаються багатонаціональними та освоюють нові ринки, а й для тих компаній, які нещодавно створені та щойно почали освоювати глобальні ринки.

2) здатність використовувати ідеї та можливості консультанта як унікальну перевагу, що допомагає конкурувати в ринкових умовах;

3) необхідно впроваджувати нові інформаційні технології, щоб значно сприяти успіху компанії.

Коло питань, які постають на радарі консалтингових фірм, є широким і постійно змінюється. На це впливає попит на консультативні послуги, вимоги до їх змісту та якості. Захід управлінського консультування, який проводить консалтингова компанія, що надає управлінські послуги компаніям на території України. Водночас планування зовнішнього консалтингового ринку, особливо консалтингового ринку розвинених країн, базується на принципі співпраці з консалтинговими компаніями. На жаль, багато компаній і підприємств вже згадували про можливість звернення за консультацією в критичних ситуаціях, але часто вже пізно вирішувати існуючі проблеми будь-яким способом.

Обсяг роботи консалтингової структури визначається кількома факторами. Перш за все, це попит на консалтингові послуги, а також вимоги до їх змісту та якості. Нижче перераховані основні постачальники консалтингових послуг в Україні на сьогодні:

1) консалтингові проєкти із залученням філій багатопрофільних компаній у вітчизняних державних структурах, податковому та бюджетному регулюванні, банківських структурах;

2) філії іноземних консалтингових компаній, які вивчають український



ринок і застосовують стратегії освоєння нових ринків;

3) іноземні консалтингові компанії, створені за допомогою донорів для надання технічної допомоги для управлінського консультування в ключових галузях (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);

4) національна консалтингова компанія. Здатність надавати послуги, пов'язані з приватизацією бізнесу, в тому числі оцінка майна, підготовка документів в процесі приватизації;

5) професійна консалтингова структура, компетентна в окремих сферах управлінського консультування.

Український підхід до консалтингових послуг характеризується клієнтоорієнтованістю на відносно недорогих консультантів. В Україні індустрія консалтингу зазвичай представлена висококваліфікованими працівниками, які можуть надати високоякісні консультаційні поради за відносно низькі витрати, ніж, наприклад, іноземні підрозділи. Крім того, іноземні експерти часто не розуміють тих нюансів, які впливають із ментальності українців та їхніх національних особливостей. Ми виходимо з того, що вітчизняні консультанти можуть вийти на світовий ринок і конкурувати на глобальному рівні на рівних з іноземними колегами з консалтингових фірм. Однак консалтингові послуги, які пропонуються в Україні, відрізняються від тих, що пропонуються за кордоном. Менталітет на державному рівні, загальне ставлення в країнах і загальне ставлення до соціального підприємництва. Український консалтинг має свої особливості. Наприклад, іноземні консалтингові агентства, які ведуть бізнес в Україні, зазвичай мають одного-двох представників в Україні. Їхнє завдання полягало в тому, щоб з'ясувати, наскільки український ринок привабливий для їхньої компанії, і таким чином розробити стратегію. Зараз в Україні мають представництва близько ста п'ятдесяти консалтингових компаній з усієї Європи. Сферою їхніх інтересів є, насамперед, галузевий управлінський та фінансовий

консалтинг. Консалтингові структури в Україні можна поділити на ті, що виникли і розвиваються зі зміною форм державної власності, і такі, що вважаються професійними, тобто надають послуги за окремими видами (маркетинг, податкове планування тощо), за галузями (у супровід приватної приватизації, приватизація землі, консультації в агробізнесі). До речі, індустрія консалтингу в Україні є висококонкурентною, особливо в корпоративній реструктуризації, організації бізнес-процесів, управлінні якістю, інжинірингу, інформаційних технологіях, маркетингових питаннях, консалтингу, пов'язаному з кадровими питаннями, навчанні.

За останні роки на вітчизняному ринку з'явилося багато іноземних консалтингових компаній, які надають послуги вітчизняним споживачам. Тому клієнти постають перед нелегким вибором: спершу скористатися послугами вітчизняних закладів чи спершу скористатися послугами іноземних закладів?

1. У наших критеріях відрізнення вітчизняних експертів від іноземних ми наголошуємо на таких моментах: професіоналізм. Професійна освіта підтверджує професіоналізм західних консультантів. Вони продовжують набиратися досвіду, відвідуючи семінари та конференції. Але їм не завжди легко працювати в Україні, вони не завжди можуть прорахувати результати, бо не враховують і не розуміють специфіки психологічного рівня українських клієнтів. Надійна науково-методологічна база для необмеженого доступу до літератури в цьому питанні мало допомагає. Навпаки, українські консультанти рідко мають спеціальну професійну освіту (курси за кордоном, семінари, стажування), але в той же час вони краще знають потреби та потреби українських компаній та їх керівників.

2. Економічні показники та ринкова капіталізація. Представники західних консалтингових агентств своєю професійною діяльністю прагнуть створити позитивний економічний ефект. Вони впевнено та чітко окреслюють усі елементи співпраці «консультант-клієнт». Дуже об'єктивне та критичне

мислення. З іншого боку, для вітчизняних консультантів характерний низький рівень довіри до результатів оцінки організаційної діяльності. Він розглядає відносини між радником і клієнтом більш суб'єктивно, засновані на домінуванні людських цінностей, стверджуючи, що універсальність роботи переважає над економічною доцільністю.

3. Процес змін і управління. Консультанти демонструють нормативну поведінку, коли культурне середовище неоднорідне та змішане. Внутрішні консультанти, які іноді мають підготовку та досвід психології, більше орієнтовані на людей і, як правило, м'якші, гнучкіші та впевненіші у своїй роботі. Але для західних клієнтів управління зазвичай передають консультантам. Їх поведінку важко описати вектором. Вони можуть бути м'якими або дуже твердими. Для українських компаній характерний повний контроль над процесами, і вони менш охоче делегують роботу іншим, тому дії українських консультантів часто включають участь у процесах навчання та підтримки.

4. Значення службових відносин. Українські консультанти не завжди розрізняють особисте та професійне, але завжди готові використовувати особисті стосунки поза професійною сферою для досягнення результату. Консультації з українськими фахівцями – це не лише спосіб заробітку, але, як би пафосно це не звучало, спосіб життя. Українські консультанти практикують розширення відносин з клієнтами за межі професійних стосунків і надання їм особистого простору. Представництво західних консультативних органів формальне з точки зору процедур і правил.

5. Українські радники використовують особисті контакти, щоб знайти та встановити зв'язки. Вони розглядають консалтинг як спосіб життя і можуть розширити свої стосунки з клієнтами на інші професійні та особисті сфери. Відносини Західні консультанти дотримуються офіційних правил і процедур. На їхню думку, консалтинг – це навичка, яку слід розвивати в робочий час.

Професійне та особисте не перетинаються, і робота консультантів і клієнтів зазвичай триває протягом терміну дії контракту.

6. Позитивні думки та емоції. Західне робоче середовище є дуже перспективним, як і загальні знання бізнесу. Він орієнтований на дію та інноваційний. Вітчизняні консультанти дуже професійні, конструктивні, вдумливі, об'єктивні та критичні у вирішенні проблем.

Безсумнівно, як і в будь-якій сфері бізнесу, ефективність консалтингових структур багато в чому залежить від їх готовності адаптуватися до постійних змін, що відбуваються, іноді дуже швидко. Не кожен бізнес здатний адаптуватися до інновацій. Автомобільні консалтингові компанії повинні навчитися шукати нові продукти, адаптуватися і задовольняти найвибагливіших клієнтів, знаходити нові ринки, застосовувати нові методи, які можуть вплинути на продажі певних продуктів. Будь-яка консультація має бути націлена на результат, підвищення професіоналізму спеціалістів та якісне виконання замовлень. Не забувайте про моральні питання. Як і в інших сферах бізнесу, консалтингова діяльність регулюється етичними стандартами, які враховують потреби клієнтів і регулюють їхні відносини з консультантами. Економічний простір в Україні постійно змінюється під впливом різноманітних факторів: через військові дії Росії проти України, пандемію коронавірусу, зовнішні та внутрішні фактори різного характеру. Прямі інвестиції в активи та системи стали новим драйвером консалтингового бізнесу. Зростання популярності консалтингу безпосередньо визначає попит на консалтингові послуги [4]:

- використання нових інформаційних технологій підвищує ефективність діяльності підприємств;

- здатність консультанта реалізовувати передові ідеї в умовах жорсткої конкуренції на ринку, потужний розвиток бізнесу, що вимагає консалтингових послуг із залученням як всесвітньо відомих, так і молодих, маловідомих компаній.

Розвитку українського консалтингового ринку (враховуючи останню кризу світової економічної системи, особливо національної економіки) можуть сприяти:

- 1) зростання ринку,
- 2) додайте кілька компаній, які надають послуги з прибирання,
- 3) підвищення якості обслуговування,
- 4) присутність вітчизняних компаній на зовнішніх ринках.

Поступовий перехід українських компаній на нові стандарти діяльності для задоволення фінансових потреб підвищує потребу в продуктовому консультуванні для розробки та застосування інформаційних технологій, що висуває жорсткі вимоги до організаційного забезпечення управління. Посилення ролі людського фактора в забезпеченні конкурентної переваги фірми, поведінка співробітників як одна з основних ділових навичок повинна бути чинником, що визначає інтелектуальний потенціал фірми, а також потреби менеджменту співробітників. Необхідно збільшити консультаційні послуги. Компанії потребують комплексних рішень для розуміння культури командної роботи та ефективного просування, а також для створення сильної бізнес-культури, управління спільними знаннями, а також для створення та підтримки соціальної відповідальності компанії.

Найперспективнішим аспектом майбутньої консалтингової співпраці є управління: корпоративне управління, розробка та впровадження фінансових систем, управління ризиками, застосування корпоративних систем цінностей, інтеграція та підтримка закупівель.

Стимулювання розвитку індустрії консалтингу в Україні означає постійне підвищення якості зайнятості та освіти в цій сфері. Це знизить довіру місцевого бізнесу до роботи іноземних експертів. З економічної точки зору, це значно економить цим компаніям гроші, оскільки іноземні експерти наймаються за більшою ставкою, ніж місцеві експерти. На цьому етапі розвитку є багато

місцевих консультантів, які можуть самостійно визначити навички, знання та потреби клієнта. Останнім часом виникла низка консалтингових компаній, які розробляють власні методики, володіють спеціалізованими техніками консультування, розробляють нові методи та засоби вирішення типових 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 робота українських консалтингових компаній зазнала якісних змін зі зміною можливостей послуг, що надаються. Основні види консалтингових послуг, післяпродажне обслуговування, пошук клієнтів, організація корпоративного маркетингу, формування стратегії розвитку бізнесу, пошук партнерів та інвесторів, зв'язки з громадськістю, рекламні кампанії.

Слід бачити, що конкуренція у виробництві є рівною як в економічному, так і в матеріальному плані. Український консалтинговий ринок є величезним за кількістю гравців, що пропонують консалтингові послуги, та їх географічним розташуванням. За оцінками експертів, на чотири найбільші українські контрольні компанії припадає понад 60% продажів контрольно-консультаційних послуг. Більше половини доходу консалтингових фірм використовується для продажу управлінських консультацій та ІТ-послуг. Деякі з найпопулярніших і важливих порад щодо менеджменту в Україні: гонорари, функціональна підтримка, бізнес-планування, інвестиційна підтримка, функціональна підтримка, податкові пільги. Найпоширеніша частина українського бізнес-дизайну. Потреба в грошах та інших позиках займає важливе місце в дизайні бізнесу. Як стверджують сучасні консультанти, багато покупців розглядають бізнес-проекти лише як форму позики, тому погоджуються заплатити великі гроші за створення бізнес-проекту. Такі послуги пропонують або створюють компанії, розташовані поблизу банківських установ. Як і інвестиційні проекти, бізнес-плани поширені. Жоден іноземний

інвестор не може співпрацювати з неграмотним інвестиційним інститутом.

Інвестори повинні розуміти аналіз інвестиційних перспектив. Підготовкою інвестиційних проектів зазвичай займаються компанії, 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 реалізуються проекти розвитку, підтримки та реструктуризації бізнесу. Усе це стимулювало розвиток консалтингу за кордоном. Український ринок вступив у нову еру консалтингових послуг. Україна посідає друге місце у світі за рівнем інфраструктури, на яку припадає невелика частка внутрішнього виробництва країни. Водночас активному розвитку регіонального консалтингу сприяла необхідність інтеграції українських компаній у світову економічну сферу та застосування сучасних управлінських інновацій у роботі місцевих компаній. Робота з консультантами дозволяє місцевим компаніям оптимізувати свій час, фінансові та людські ресурси для підвищення продуктивності. Консультування щодо перспектив розвитку ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Найперспективнішим аспектом майбутньої консалтингової співпраці є управління: корпоративне управління, розробка та впровадження фінансових систем, управління ризиками, застосування корпоративних систем цінностей, інтеграція та підтримка закупівель.

Стимулювання розвитку індустрії консалтингу в Україні означає постійне підвищення якості зайнятості та освіти в цій сфері. Це знизить довіру місцевого бізнесу до роботи іноземних експертів. З економічної точки зору, це значно економить цим компаніям гроші, оскільки іноземні експерти наймаються за більшою ставкою, ніж місцеві експерти. На цьому етапі розвитку є багато

місцевих консультантів, які можуть самостійно визначити навички, знання та потреби клієнта. Останнім часом виникла низка консалтингових компаній, які розробляють власні методики, володіють спеціалізованими техніками консультування, розробляють нові методи та засоби вирішення типових 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 робота українських консалтингових компаній зазнала якісних змін зі зміною можливостей послуг, що надаються. Основні види консалтингових послуг, післяпродажне обслуговування, пошук клієнтів, організація корпоративного маркетингу, формування стратегії розвитку бізнесу, пошук партнерів та інвесторів, зв'язки з громадськістю, рекламні кампанії.

Слід бачити, що конкуренція у виробництві є рівною як в економічному, так і в матеріальному плані. Український консалтинговий ринок є величезним за кількістю гравців, що пропонують консалтингові послуги, та їх географічним розташуванням. За оцінками експертів, на чотири найбільші українські контрольні компанії припадає понад 60% продажів контрольно-консультаційних послуг. Більше половини доходу консалтингових фірм використовується для продажу управлінських консультацій та ІТ-послуг. Деякі з найпопулярніших і важливих порад щодо менеджменту в Україні: гонорари, функціональна підтримка, бізнес-планування, інвестиційна підтримка, функціональна підтримка, податкові пільги. Найпоширеніша частина українського бізнес-дизайну. Потреба в грошах та інших позиках займає важливе місце в дизайні бізнесу. Як стверджують сучасні консультанти, багато покупців розглядають бізнес-проекти лише як форму позики, тому погоджуються заплатити великі гроші за створення бізнес-проекту. Такі послуги пропонують або створюють компанії, розташовані поблизу банківських установ. Як і інвестиційні проекти, бізнес-плани поширені. Жоден іноземний



інвестор не може співпрацювати з неграмотним інвестиційним інститутом.

Інвестори повинні розуміти аналіз інвестиційних перспектив. Підготовкою інвестиційних проектів зазвичай займаються компанії, 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 реалізуються проекти розвитку, підтримки та реструктуризації бізнесу. Усе це стимулювало розвиток консалтингу за кордоном. Український ринок вступив у нову еру консалтингових послуг. Україна посідає друге місце у світі за рівнем інфраструктури, на яку припадає невелика частка внутрішнього виробництва країни. Водночас активному розвитку регіонального консалтингу сприяла необхідність інтеграції українських компаній у світову економічну сферу та застосування сучасних управлінських інновацій у роботі місцевих компаній. Робота з консультантами дозволяє місцевим компаніям оптимізувати свій час, фінансові та людські ресурси для підвищення продуктивності. Консультування щодо перспектив розвитку ринку.

## ВИСНОВКИ

1. Проаналізовані характеристики та особливості українського ринку інформаційно-консультаційних послуг. Інформаційний консалтинг прагне відігравати ключову роль у розвитку та зміцненні інформаційної спільноти. Це один із найважливіших і цікавих інструментів для ефективного бізнесу. Її імідж має своє значення в активному розвитку сучасного управління розвитком соціальної та культурної систем нашої країни.

Загалом консультування як форма консультування використовується в повсякденній практиці вже давно. Історично першими завданнями, які вирішувалися шляхом консультацій, були питання державного управління.

2. Охарактеризована загальна характеристика сектору інформаційно-консультаційних послуг. У всій системі управління підприємством планування, облік, контроль, фінансовий аналіз, управління інформаційними потоками та ін., є основними видами діяльності, пов'язаними з досягненням цілей, інформаційно-консультаційними послугами. Інформаційно-консультаційні послуги допомагають досягти двох цілей: з одного боку, збільшити прибуток, завоювати ринкову частку та успішно конкурувати, з іншого боку, розвинути інформаційний консалтинг як новий сегмент ринку бізнес-послуг.

Інформаційний консалтинг тісно пов'язаний з науковими знаннями в різних галузях: інформатики, економіки, менеджменту та маркетингу, філософії, соціальних наук, психології та педагогіки, культурології, політології тощо. Однак дослідники вважають, що в роботі з іншими консультант має бути хорошим психологом із соціальною науковою базою та сучасними науковими результатами.

3. Визначені та описані компоненти, які допоможуть налагодити та розвинути довгострокові партнерства. Завдяки розвитку соціальної економіки сучасний консалтинг має багато унікальних характеристик. З одного боку, це

розвиток науки і техніки, широке застосування нових технологій, інтеграція та глобалізація, а з іншого – розвиток ринкових відносин і загострення конкуренції в окремих країнах. Інноваційне, динамічне середовище.

В умовах національної соціальної політики та економічної кризи посилення конкуренції між різними верствами суспільства вимагає від керівників інституцій підвищення якості управлінських рішень. Без вичерпної інформації неможливо приймати точні рішення щодо тінювих і прихованих процесів у керованих системах і зовнішньому середовищі.

4. На основі аналізу впливу факторів макросередовища на комерційну діяльність у сфері консалтингу визначені особливості розвитку українського ринку консалтингових послуг. У сучасній Україні, де ринкова економіка переживає кризу, допомога інформаційних консультантів вкрай необхідна. Йдеться про розвиток інформаційного консалтингу як самостійної бізнес-моделі та зростання кількості професійних консалтингових компаній в Україні.

Організаційні питання інформаційно-дорадчої служби безпосередньо пов'язані з питаннями вдосконалення інституційного чи економічного менеджменту. Загальновідомо, що не всі аспекти організації сфери послуг піддаються формальним кількісним методам дослідження.

Багатосторонній аналіз показує, що економіка інформаційно-консультаційних послуг зараз знаходиться на початковій стадії розвитку.

Інформаційно-консультаційну послугу можна розглядати як змістову систему консультування споживачів – інформаційно-консультаційних агентств (компаній) і підприємств.

5. Описані організаційні характеристики компаній, що працюють у сфері консалтингу, зокрема вивчення характеристик організаційних структур, мереж корпоративних цінностей, персоналу та систем внутрішньої комунікації;

Інформаційно-консультаційні послуги неможливо надавати без системного визначення інформаційних потреб консультованої організації. Вони

також можуть знайти джерела інформації для планування та прийняття рішень. З метою підвищення ефективності інформаційно-консультаційних послуг пропонується створення системних бібліотек, баз знань, баз даних і систем консалтингових компаній та інформаційно-консультаційних центрів.

6. Надано поради щодо використання інструментів для покращення функціонування дорадчого органу.

Перехід до ринкової економіки вимагає нового підходу до послуг: нових вимог до більшої економічної, ринкової прозорості та гнучкості регулювання. Поточне економічне середовище дуже стабільне. Розвиток науки і техніки та зміна зовнішнього середовища змушують сучасну індустрію послуг ставати дедалі складнішою системою. Щоб забезпечити управління такими системами, потрібні нові підходи до роботи зі складністю зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

За таких умов перспективним напрямком стало розвиток інформаційно-консультаційних послуг у функціональній сфері корпоративної фінансової роботи для забезпечення гарантій прийняття корпоративних та управлінських рішень. Криза загальної економіки та недостатня підготовка керівників підприємств у процесі реструктуризації вимагають від експертів бізнесу постійної інтеграції інформаційно-консультаційних послуг. Це спілкування має бути організовано за допомогою методів контролю. Крім того, ця форма інтеграції має забезпечувати не лише ефективну реакцію на мінливе середовище, але й стійку бізнес-стратегію.

Більшість дослідників стверджують, що консалтингова індустрія розвиватиметься ще швидше в наступне десятиліття. На їхню думку, світові лідери консалтингу нарешті знайшли спосіб вижити без проблем: продавати та відновлювати продукти, засновані на високих економічних умовах під час економічного спаду, подолати перешкоди для обігу в різних секторах економіки та регіонах глобальної діяльності. Оскільки правда завжди в центрі,

інформаційний консультант у будь-якому випадку є однією з ключових фігур у ефективних управлінських рішеннях, успішних змінах, конкуренції та місцевих відносинах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Делойт» в Україні : сайт «Делойт». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages>.
2. Ernst & Young : офіційний сайт. URL: [https://www.ey.com/en\\_ua/global-review/2020/facts-and-figures](https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures).
3. Gartner Market Share Analysis: Global Consulting Services, 2018, Крісці Хілі, Брендан Вільямс, Патрік Салліван, Дін Блекмор, 23 квітня 2019 р.
4. Global Impact Report 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>.
5. Issledovanie uslug Management Consulting in Ukraine. URL: [http://www.uamc.com.ua/MCS\\_ru.php3](http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.php3).
6. KPMG в Україні : веб-сайт. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>.
7. Price water house Coopers : офіційний сайт. URL: [https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-020.html?source=post\\_page](https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-020.html?source=post_page).
8. Аналіз конкурентного середовища на ринку консалтингу України та визначення стратегій розвитку окремих дисциплін. URL: [www.management.com.ua/cases/case007.html](http://www.management.com.ua/cases/case007.html).
9. Базові знання з управлінського консультування : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Воронкова А. Є. та ін. ; за заг. ред. А. Є. Воронкова ; Східноукраїнський державний університет імені В. Даля. Херсон : ІНЖЕК, 2010. 480 с.
10. Бейч Е. Консалтинговий бізнес: професійні основи. Київ : 2016. 272 с.
11. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України. Харків : ХНЕУ, 2010. 211 с.
12. Блок П. Бездоганне консультування. 2017. 297 с.
13. Боброва І. Гольф-консалтинг: стратегічні маркетингові консалтингові бізнес-послуги. 2005. 382 с.

- 14.Бринцева О. Г. Методологія оцінки економічної та соціальної вигоди від послуг кадрового консультування // Україна: аспекти роботи. 2019. № 8. С. 34-38.
- 15.Бутова Т. В. Управлінський консалтинг : навч.-практ. посіб. 2004. 495 с.
- 16.Васильєв О. В., Німкович А. І. Консалтинг як невід’ємна частина інфраструктури підтримки бізнесу. Проблеми глобальної та національної економіки. 2017. Випуск 15. С. 497-502. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/99.pdf>.
- 17.Верба В. А. Детермінанти становлення та тенденцій розвитку ринку консультації в Україні // Стратегії економічного розвитку України. Коул. Наукові праці 2008. № 22-23. С. 97-104.
- 18.Верба В. А. Консультаційна підтримка розвитку українських підприємств // Вісник Хмельницького державного університету. 2009. Т. 2. С. 55-59.
- 19.Верба В. А. Організація консультативного заходу : навч. посіб. Київ : Національний економічний університет, 2000. 242 с.
- 20.Вергуненко Н. Трансформація ринку консалтингових послуг. Оголошення КНТЕУ. 2013. № 4. С. 15-23. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2013/04/2.pdf>.
- 21.Гайфуллін, Б. М., Антиголка Г. С. Сучасні інформаційні технології: навчання та консультування. 2000. 169 с.
- 22.Годін В. В., Корнєв І. К. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності. 2001. 354 с.
- 23.Гонтарьова І. В. Управління консалтинговою діяльністю : конспект лекцій. Харків : НАУ Х., 2010. 134 с.
- 24.Горобець Е. Успішний ІТ-аутсорсинг. 2004. 288 с.
- 25.Давидова І. Ринкова трансформація інформаційної діяльності в Україні // Вісник книжкової палати. 2001. № 8. С. 21-24.
- 26.Джентл Р. Як отримати роботу консультанта. 2003. 184 с.

27. Дослідження ринку консалтингових послуг в Україні. URL: <http://expertra.com/index.php?temp=audit>
28. Жаворонкова, Г. В. Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг. Київ : Національний авіаційний університет, 2003. 366 с.
29. Зільберман М. Консалтинг: методи і прийоми. 2017. 426 с.
30. Кальянов Г. М. CASE Technology: консалтинг з автоматизації бізнес-процесів. 2002. 314 с.
31. Козаченко С. В. Консалтинг в сучасній ринковій економіці. Київ : Арістос, 2006. 380 с.
32. Козаченко С. В. Консалтинг в сучасній ринковій економіці. Київ : Арістей, 2006. 380 с.
33. Костін В. П. Управлінський консалтинг : навч. посіб. Київ : Кадри, 2019. 144 с.
34. Коуп М. Основи консультування / пер. з англ. Є. Виноградова, Є. Колотвіна. 2007. 336 с.
35. Кривчик Г. Г. Україна в міжнародних організаціях. Київ : АДЕФ-Україна, 2011. 219 с.
36. Кроссман Ф. М. Як заробити на консалтингу: секрети успішного консультанта. 2001. 232 с.
37. Курбатова О. В. Розвиток ринку консалтингових послуг : навч. посіб. / ред. Г. В. Пономаренко. 2005. 77 с.
38. Ліпіт Г. Консультаційний процес у дії. 2007. 208 с.
39. Маринко Г. І. Управлінський консалтинг : навч. посіб. 2009. 379 с.
40. Махам К. Управлінський консалтинг. 1999. 288 с.
41. Національне управління статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
42. Нельсон Б. Консалтинговий бізнес «Чайник». *Економіка*. 2008. 370 с.
43. Огляд ринку консалтингових послуг / Консалтингова фірма



- «РосБізнесКонсалтинг Огляд ринку». URL:  
<http://www.rbc.ru/reviews/consulting/chapter01.shtml>.
- 44.Онищенко В. Консалтингові послуги в Україні. URL:  
<https://www.golovbukh.ua/article/7772konsaltingov-poslugi>.
- 45.Офіційний веб-сайт Online Magazine Consulting. URL:  
<http://search.ligazakon.ua>.
- 46.Податковий кодекс України : Закон України № 540-IX, набрав чинності 30.03.2020. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T200540?an=1>.
- 47.Посадський А. П. Консалтингові послуги : практ. посіб. для менеджерів і підприємців. 1995. 183 с.
- 48.Посадський А. П. Основи консультування : посіб. для вчителів економіки і бізнес-дисциплін. 1999. 240 с.
- 49.Принц С. В. Основи управлінського консультування : навч. посібник для студента напряму 0502 «Адміністрування» спец. 8.050205 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» ; Львівський національний технологічний університет. Львів, 2009. С. 156.
- 50.Райкін В. С., Макара О. В. Консультування в Україні: оцінка стану та тенденції. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>.
- 51.Расіел І. М. Метод Мак-Кінзі: використовуйте методи провідного стратегічного консультанта для вирішення ваших особистих і бізнес-завдань. 2005. С. 192.
- 52.Расіел І. М., Фріга П. Інструменти McKinsey: найкращі практики вирішення бізнес-задач. 2007, С. 213.
- 53.Рейд Дж. Настільна книга консультанта SAP: книга, яка розповідає, як досягти успіху у світі SAP ; переклад з англ. А. Мирсанова. 2018. 271 с.
- 54.Ріміні Д. Як стати успішним ІТ-консультантом. 2005. 190 с.
- 55.Рубіна Є. Ю. Конкурентна поведінка консультантів : монографія. 2008, с.152.

56. Сантарова, М. С. Міжнародний консалтинг : навч. посіб. денна форма навчання. Спеціальна світова економіка. 2010, С. 93.
57. Сплінник І. Консалтингова діяльність в Україні: проблеми та аналітичні аспекти // Наукові ураження струмом у Тернополі. 2005 рік. № 14. С. 85-89.
58. Трофимова О. Ця інша консультація. Класифікація консалтингу. Сервіс // Синергія. 2004. №3 (10). С. 34-70.
59. Управління ефективністю консалтингової діяльності : монографія. / В. П. Бичков та ін. 2007. 151 с.
60. Управлінський консалтинг, або як покращити свій бізнес / ред. Мархем; пер. з англ. І. Гаврилова. 2005. 386 с.
61. Управлінський консалтинг. Вступ до кар'єри = Управлінський консалтинг: керівництво по кар'єрі /ред. М. Кубра ; Міжнародна організація праці (Женева). Версія 4. 2004. 976 с.
62. Управлінський консалтинг: ввести роботу [версія 4]. М.: Планум, 2004. 976 с.
63. Форсайт П. Консалтинг: як створити консалтингове агентство й досягти успіху. 2017. 269 с.
64. Хаан Е. Де. Консультування без страху: спокуси, ризики та межі кар'єри ; пер. з англ. Е. Вугаєва. 2008. 267 с.
65. Хайфуллін Б. М. Сучасні інформаційні технології. Від навчання до консалтингу, від постачання програмних продуктів до системної інтеграції. 2001. С. 141.
66. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. Київ : Академвідів, 2008. 240 с.
67. Чернов Ю. В. Управлінський консалтинг : навч. посіб ; Study Guidance University та ін. Херсон : ОЛДІ-плюс, 2003. 272 с.
68. Шерман С. Сім ключових принципів стратегічного управління

- обліковими записами ; пер. з англ. Будиніна М. В. 2005, С. 191.
69. Шишханов М. О. Управлінський консалтинг : словник-довідник. 2011. 992 с.
70. Шутак, І. Д. Управлінський консалтинг : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2018. 282 с.
71. Яцина А. Ю. Інтелектуальний консалтинг. 2008. 262 с.