

УДК 338.22.021.4

**Лагоцький Т.Я.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної кібернетики  
Львівського національного університету імені Івана Франка***Бачало І.Б.***аспірант кафедри економічної кібернетики  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглянуто теоретико-методологічні засади проведення консалтингової діяльності, виділено етапи проведення консалтингової діяльності та вказано її місце в процесі управління підприємством. Консалтингова діяльність полягає у наданні послуг щодо виявлення, аналізу та усунення проблем у різних сферах діяльності суб'єктів господарювання, а також розроблення управлінських рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнесу. Консалтингові послуги можуть надаватися не лише великому бізнесу, але й малим та середнім підприємствам, в організаційній структурі яких немає відділу розвитку та маркетингу, юридичного департаменту, служби аудиту.

**Ключові слова:** підприємство, консалтинг, управління, проблемна ситуація, альтернатива.

### **Лагоцкий Т.Я., Бачало И.Б. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В статье рассмотрены теоретико-методологические основы проведения консалтинговой деятельности, выделены этапы проведения консалтинговой деятельности и указано ее место в процессе управления предприятием. Консалтинговая деятельность заключается в предоставлении услуг по выявлению, анализу и устранению проблем в различных сферах деятельности субъектов хозяйствования, а также в разработке управленческих рекомендаций по повышению эффективности бизнеса. Консалтинговые услуги могут предоставляться не только крупному бизнесу, но и малым и средним предприятиям, в организационной структуре которых нет отдела развития и маркетинга, юридического департамента, службы аудита.

**Ключевые слова:** предприятие, консалтинг, управление, проблемная ситуация, альтернатива.

### **Lahotsky T.Ya., Bachalo I.B. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL GUIDELINES OF CONSULTING ACTIVITIES**

The article reviews the theoretical and methodological principles for conducting consulting activities, identifies stages of consulting activities and specifies its place in the enterprise management. Consulting activity is to provide services to identify, analyze and solve problems in various areas of business entities, as well as to develop management recommendations to improve the business performance. Consulting services can be provided not only to big business, but to small and medium-sized enterprises, the organizational structure of which does not have the department of development and marketing, legal department, audit service.

**Keywords:** enterprise, consulting, management, problem situation, alternative.

**Постановка проблеми.** В умовах зростання динамічності та невизначеності кон'юнктури ринку, науково-технічної революції та розвитку інформаційних технологій зростає складність управлінських рішень щодо формування стратегій розвитку підприємства. Водночас зростання потоку інформації та необхідність її якісного аналізу вимагає більшої кількості трудових та інших ресурсів, зокрема через залучення різного роду посередників – спеціалістів у певній предметній області. Одними з таких управлінців, експертів у галузі розроблення та прийняття рішень щодо управління діяльністю підприємства є консалтингові компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми проведення та застосування консалтингової діяльності досліджувались у працях багатьох українських та закордонних вчених, таких як В. Верба, В. Коростельов, Т. Рибаківа, О. Марченко, М. Коуп, Ф. Уїкхем, С. Аппелембаум, П. Блок, Г. Маринко, Ф. Буон, А. Верр, О. Трофимова, Ф. Стіл, В. Кміть, Н. Токмакова, Б. Жаліло та багатьох інших. Проте питання визначення місця консалтингової діяльності в системі управління підприємством та проблеми застосування інструментарію економіко-математичного моделювання консалтингової діяльності потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою проведеного дослідження є визначення змісту консалтингової діяльності, визначення напрямків роботи у сфері консалтингу, виявлення ролі консалтингу в управлінні підприємством та сфер його застосування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах консалтингові компанії стають невід'ємною частиною економічної системи країни. Науково-технічна революція та розвиток інформаційних технологій та комп'ютерних технологій дозволяє впроваджувати нові досягнення в управлінській сфері. Для того щоб залишатися лідером у своїй галузі, компанія має володіти достовірною інформацією про динаміку ринку, зокрема про рівень конкуренції, ціноутворення та формування споживчого попиту. Під час дослідження кон'юнктури ринку часто спостерігається неповнота та асиметричність отриманої інформації.

Глобалізація та інтеграція українських компаній в світовий економічний простір зумовлюють залучення кваліфікованих консультаційних послуг щодо управління підприємством. Проте попит в нашій країні на консультаційні послуги тримається на досить низькому рівні. Серед основних причин такої ситуації можна виділити нестабільну політичну та економічну ситуації, невпевненість керівництва підприємств у завтрашньому дні, неналежне оцінювання отримуваних вигод від наданих рекомендацій, небажання розголошення конфіденційної інформації, неналежну культуру співпраці із зовнішніми експертами. Важливу роль також відіграє об'єктивна інформація, яку інколи не можуть або не хочуть оприлюднювати керівники компаній. Також варто розуміти, що консалтингова компанія не дає жодних гарантій щодо досягнення бажаного результату, а вся відповідальність за реалізацію розроблених управлінських рішень лежить на менеджменті підприємства.

У вітчизняних та іноземних джерелах під консалтингом (від англ. consulting – консультування) розуміють діяльність щодо надання спеціалізованими компаніями консультаційних послуг клієнтам (підприємствам різних видів діяльності) для досягнення поставлених цілей. На практиці замість терміну «консалтинг» часто ще вживають термін «управлінське консультування».

Українські та зарубіжні вчені по-різному трактують зміст консалтингової діяльності (таблиця 1).

На нашу думку, під консалтингом будемо розуміти процес надання підприємствам, організаціям чи окремим особам комплексних послуг щодо виявлення, аналізу та усунення проблем у різних сферах їхньої діяльності, а також розроблення управлінських рекомендацій щодо покращення наявної ситуації та досягнення клієнтом поставлених цілей. Варто розрізнити консалтингову та консультаційну діяльність. Консалтингова діяльність – це діяльність уповноваженої особи або організації у галузі консалтингу, а консультаційна діяльність – це надання кваліфікованої поради компанії-клієнту. Різниця полягає у різних підходах щодо відповідальності та спеціалізації діяльності, зокрема консалтингова діяльність може передбачати повне або часткове залучення зовнішніх ресурсів та відповідальність за їхнє використання. Також консалтингова діяльність передбачає роботу у сфері, в якій консультант спеціалізується, у той час як консультаційна діяльність передбачає залучення лише внутрішніх ресурсів компанії-клієнта з метою надання порад у всіх сферах роботи компанії-клієнта.

Консалтингову діяльність доцільно застосовувати для розв'язання таких локальних (тактичних) завдань підприємства як розроблення рекомендацій щодо бухгалтерського обліку та механізмів оподаткування, юридичних аспектів діяльності підприємства, аудиторської діяльності, проведення фінансового аналізу.

У глобальній (стратегічній) управлінській діяльності підприємства консалтинг може застосовуватись під час дослідження та формування напрямів стратегічного розвитку підприємства, пошуку механізмів виходу на нові ринки, аналізу варіантів злиття, поглинання та реорганізації підприємств, процедур банкрутства підприємства, впровадження нових інформаційних технологій.

На основі узагальнення наукових джерел [1; 3] можна виділити такі основні причини стрімкого розвитку консалтингової діяльності:

1. Зростання глобалізації бізнесу, внаслідок якої територіальна належність інвесторів, власників та виробничих потужностей може бути різною.

2. Зростання досвіду та кваліфікації консультанта. Практика співпраці з іншими компаніями та сприйняття цілісної картини роботи галузі допомагають консультанту генерувати нові ідеї щодо розв'язання проблем, які постають перед замовником.

3. Застосування інформаційних технологій та комп'ютерної техніки. Використання сучасних інформаційних систем, зокрема баз та сховищ даних, надає змогу зберігати та аналізувати велику кількість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Тому якість вхідних даних, їхній аналіз та групування, контроль основних показників ефективності, знаходження закономірностей та відслідковування трендів зумовлюють отримання підприємством конкурентних переваг над іншими учасниками ринку.

4. Потреба бізнесу в інноваційних рішеннях. Підприємства потребують застосування сучасних механізмів розв'язування проблемних ситуацій, що висуває вимоги підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

5. Ускладнення організаційної структури підприємства. З збільшенням організації та розвитком ринків, на яких працює підприємство, ефективне управління ним неможливе без сторонньої допомоги, яку, у свою чергу, може запропонувати консалтингова компанія.

На нашу думку, консультантом може бути фізична або юридична особа, яка надає консультаційні послуги на комерційній (платній) основі. Вимоги щодо такої особи потребують від неї знань в певній предметній області, вміння діагностувати проблему, провести її детальний аналіз та виробити обґрунтоване управлінське рішення щодо покращення проблемної ситуації. Розроблене рішення повинне бути об'єктивним, не зачіпати інтересів консультанта та відповідати етичним нормам та стандартам галузі. Під клієнтом (замовником консалтингової послуги) розуміють юридичну чи фізичну особу, яка звернулася до консультанта за вирішенням своєї проблеми,

Таблиця 1

Трактування змісту консалтингової діяльності

Фріц Стіл	«Консалтинг – будь-яка форма надання допомоги щодо завдань або їхньої структури, де консультант не несе відповідальність за завдання, але допомагає тим, хто їх виконує» [8, с. 3].
Пітер Блок	«Ви займаєтесь консалтингом у будь який час, коли пробуєте змінити або покращити ситуацію, але не маєте повного контролю над її здійсненням. Найкращі люди у ролі співробітників організації насправді консультанти, навіть якщо вони офіційно не називають себе такими» [9, с. 2].
Ларі Грейнер та Роберт Метзгер	«Консалтинг з питань управління є контрактною послугою і надається організаціями з спеціально навченим кваліфікованим персоналом, які допомагають в об'єктивній та незалежній формі клієнту виявити проблеми в управлінні, проаналізувати їх, надати рекомендації щодо вирішення цих проблем і допомогти вирішити їх» [10, с. 7].
Міжнародна рада при інституті управлінського консалтингу	«Управлінський консалтинг забезпечує незалежне консультування та допомогу у процесі управління клієнтам, відповідальним за управління» [12].
Мілан Кюбр	«Консалтинг – це передача клієнтам знань з управління для використання в бізнесі чи організації» [7, с. 4].
Вероніка Верба	«Управлінське консультування – це професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій» [1, с. 13].
Віктор Коростильов	«Консалтинг – це комплексна послуга з проведення діагностики та лікування бізнесу» [2, с. 6].

надала інформацію про її зміст та юридично оформила процедуру надання консалтингових послуг. В окремих випадках клієнтом можна вважати не лише зовнішнього споживача, але й працівника цього ж підприємства, який використовує «внутрішній» продукт, що виробляється іншими працівниками (філіалами, службами, підрозділами) [4].

На нашу думку, варто виділити такі принципи роботи консультанта як професіоналізм, неупередженість, чесність, відповідальність, об'єктивність, незалежність, комунікабельність, інноваційність, гнучкість, строківість.

Розвиток ринкових відносин в Україні сприяє широкому запровадженню консалтингової діяльності на підприємствах різних видів діяльності. Аналіз наукових джерел [2; 4; 5] дозволяє виділити такі основні типи проектів, в рамках яких можливе залучення консалтингових компаній:

1. Виконання робіт, що потребують спеціальних знань в певній вузькоспеціалізованій предметній області.

2. Розроблення та впровадження інформаційних систем.

3. Розроблення проектів внутрішньої структури та корпоративної культури організації, розв'язування внутрішніх конфліктів на підприємстві.

4. Розвиток бізнесу в нових сферах діяльності.

5. Мінімізація ризиків у діяльності компанії з метою підвищення цінності та ефективності бізнесу.

У виді альтернативи зверненню до консультанта керівництво компанії може розглядати вкладення коптів у власні кадри, підвищення їхньої кваліфікації чи провадження інвестиційної діяльності. Звернення у консалтингову компанію доцільне тоді, коли клієнт отримує послугу, якість якої не зможе забезпечити самостійно, у прийнятні для нього часові рамки.

Поради щодо ведення бізнесу можуть набувати різної сутності, але їх можна класифікувати у кілька груп. Зокрема, Н. О. Токмакова [3] пропонує виділяти такі види консультацій:

1. Аналітична діяльність, зокрема аналіз цін та маркетингових стратегій компанії, виробничої і фінансової діяльності підприємства, ринків збуту, інвестиційних проектів та конкурентного середовища.

2. Прогностична діяльність, зокрема розроблення прогнозів динаміки показників внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, кон'юнктури ринку.

3. Консультації по широкому переліку запитань.

4. Перевіряння стану діяльності підприємства.

5. Безпосередня участь в діяльності підприємства клієнта.

На нашу думку, два останні види є не зовсім коректними, тому що консалтингова діяльність передбачає, що на початку роботи консультанта завжди повинна проводитися перевіряння стану діяльності підприємства клієнта, а безпосередня участь у діяльності роботи клієнта передбачає вже не консалтингову послугу, а вид аутсорсингу.

Водночас доцільно також виділити ще такі види консалтингової діяльності, як предикативний аналіз, тобто всебічне дослідження можливих шляхів розвитку підприємства або певних напрямків його діяльності, а також консультації щодо ризиковості діяльності, тобто аналіз існуючих або потенційних ризиків, що виникають зі зміною стратегії діяльності клієнта.

Недостатня компетентність керівництва під час вирішення стратегічних питань розвитку підприємства утворює підґрунтя щодо втрати можливих додаткових прибутків компанією. Тому одним з ключо-

вих завдань консалтингової послуги є створення або модернізація існуючої системи управління з метою пристосування до змін зовнішнього середовища, що дозволяє не лише зекономити кошти через оптимізацію оподаткування компанії, створення дочірніх фірм або укрупнення підприємств, але й підвищити прибутковість підприємства за рахунок запровадження інформаційних систем нового покоління або розробки нових технологій всередині підприємства.

Аналіз наукових джерел [2; 6] дозволяє виділити такі основні завдання консалтингу:

- Надання інформації клієнту (агрегація, фільтрація та виділення трендів на основі даних зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства).

- Проведення діагностування проблемних ситуацій (виявлення симптомів та ознак проблемних ситуацій, потенційних і наявних загроз та їхній вплив на діяльність підприємства).

- Розроблення рекомендацій, що ґрунтуються на професійному діагностуванні стану підприємства (розроблення конкретних рішень щодо усунення проблемних ситуацій, вибір оптимальних альтернатив з множин допустимих).

- Надання допомоги в реалізації рекомендацій (впровадження розроблених управлінських рішень, апробація запропонованих методів, корекція та верифікація розроблених рекомендацій).

- Створення атмосфери однаковості та обов'язковості стосовно прийнятого рішення.

- Сприяння підвищенню кваліфікації клієнта (проведення роз'яснювальної роботи і пояснення впливу розроблених рішень на діяльність підприємства).

- Суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства.

Враховуючи значну невизначеність розвитку економіки України, динаміку ринкової кон'юнктури та зміни суспільно-політичного устрою, на нашу думку, до типових завдань консалтингу потрібно також додати управління ризиковою діяльністю, що передбачає аналіз існуючих та потенційних ризиків, прогнозування ймовірних майбутніх втрат або недоотриманих прибутків, зменшення негативних наслідків реалізації ризикової діяльності.

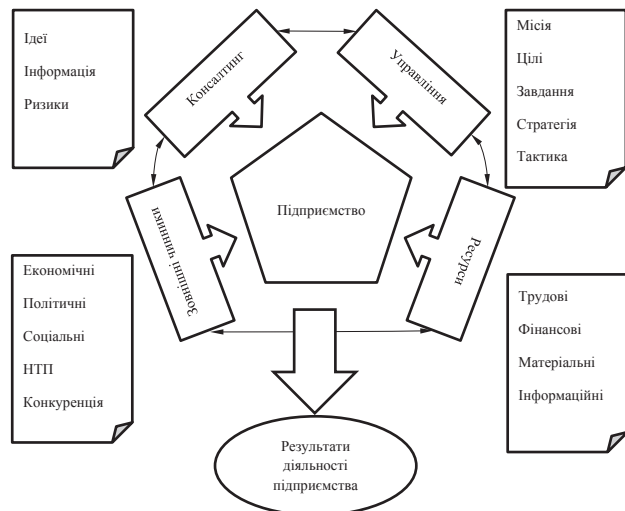
Консалтингові послуги надаватися не лише великому бізнесу, але й малим та середнім підприємствам, в організаційній структурі яких немає відділу розвитку та маркетингу, юридичного департаменту, служби аудиту. Основне завдання для малих і середніх підприємств, яке вирішує консалтингова компанія, полягає в аналізі та усуненні типових помилок в управлінні, оптимізації їхньої управлінської структури. На рис. 1 показано місце консалтингу в процесі управління підприємством.

Після укладання угоди про надання консалтингових послуг починається робота над вирішенням проблеми клієнта. Американський консультант П. Блок [6] виділяє п'ять етапів консалтингу: вступна і завершальна угоди; сприйняття проблеми і діалог; зворотній зв'язок і рішення діяти; залучення і реалізація; продовження, повтор або завершення.

Водночас Ф. Уїкхем [11] виділяє такі етапи консалтингової діяльності як перший контакт; рішення про співпрацю; попередній аналіз; офіційна пропозиція; програма проекту; всебічний аналіз; реалізація; завершення; доопрацювання.

Варто зазначити, що В. Коростильов [2] об'єднує етапи консалтингу у своєрідне «консалтингове коло», яке включає такі кроки: початковий контакт з клієнтом; первинна пропозиція; укладення контр-

акту; збирання необхідної інформації; аналіз інформації; альтернативи та рекомендації; організація зв'язків та звітності; стадія впровадження; закінчення консалтингової діяльності та проведення її оцінювання.



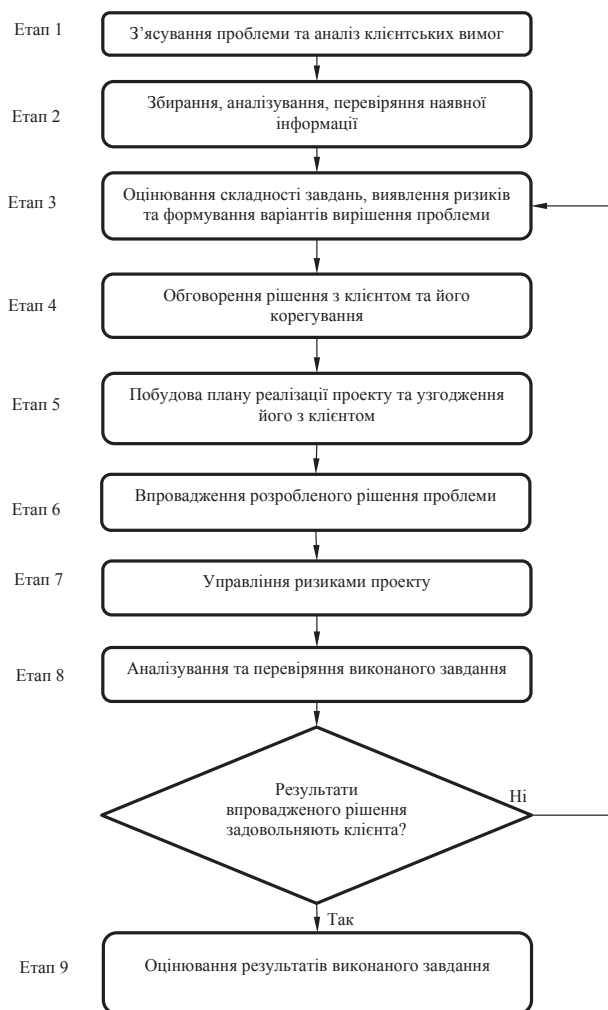
**Рис. 1. Місце консалтингу в процесі управління підприємством**

На нашу думку, в консалтинговій діяльності доцільно виокремити такі етапи співпраці клієнта з консалтинговою компанією (рис. 2). Кожен з цих етапів тісно пов'язаний з попереднім.

На першому етапі консультант отримує базову інформацію про зміст проблеми і поставлену мету та оцінює свої можливості щодо розроблення рекомендацій щодо усунення проблеми. Після цього проводять збирання, аналізування та перевіряння усіх даних, доступних консультанту. На третьому етапі консультант на основі отриманих даних оцінює можливість досягнення мети клієнта, формує свої варіанти вирішення проблеми та обґрунтовує ризики, які можуть виникнути в процесі впровадження розроблених рекомендацій.

Четвертим етапом є презентація рішення, діалог про можливість його впровадження у клієнтом та корегування у відповідності до потреб та кінцевих цілей. П'ятим етапом є побудова детального плану щодо впровадження рішення та узгодження його з замовником. На цьому етапі часто відбуваються зустрічі з представниками підрозділів, які задіяні у вирішенні проблеми. На шостому етапі здійснюють впровадження рішення. Реалізація розроблених дій в більшості випадків повністю лежить на замовнику. Часто цей етап включає навчання та тренінги персоналу, який буде реалізовувати рішення. Сьомий етап передбачає управління ризиками проекту, зокрема виконуються роботи щодо мінімізації ймовірності виникнення можливих втрат внаслідок реалізації проекту. Наступний етап передбачає аналізування проведеної роботи та перевіряння її на відповідність до поставлених цілей. Якщо отримані результати не задовольняють клієнта, то здійснюють уточнення поставленої мети та знову розробляються рекомендації щодо усунення проблемної ситуації шляхом переходу на третій етап. Кінцевим етапом процесу співпраці клієнта з консультантом є проведення оцінювання ефективності впроваджених рекомендацій клієнтом та прийняття рішення щодо розв'язання аналогічних в організації.

Загалом співпраця клієнта з консалтинговою компанією передбачає проходження усіх перелічених етапів. В залежності від специфіки проваджува-



**Рис. 2. Етапи співпраці клієнта і консалтингової компанії**

ної діяльності вони можуть дещо видозмінюватися, що диктується особливостями ринку на якому надаються послуги.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити такі висновки. Консалтинг являє собою процес надання рекомендацій щодо усунення проблем у різних сферах діяльності підприємств, а також розроблення управлінських рекомендацій щодо покращення наявної ситуації та досягнення клієнтом поставлених цілей. Серед основних етапів проведення консалтингової діяльності можна виділити: збір та аналіз інформації, розробка і впровадження рішення, а також управління ризиками проекту. Водночас використання послуг консультантів допоможе не лише оптимізувати роботу організації, але й підвищити прибутковість підприємства за рахунок запровадження інформаційних систем нового покоління або розробки нових технологій всередині підприємства. На даний час актуальним питанням виступає управління ризиками у консалтинговій діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності компаній-клієнтів.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 228 с.
2. Коростельов В. А. Управлінське консультування: навч. посіб. / В. А. Коростельов. – К.: МАУП, 2003. – 104 с.

3. Токмакова Н. О. Менеджмент-консалтинг : учебно-методический комплекс / Н. О. Токмакова, М. В. Андриянова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 271 с.
4. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Н. О. Токмакова. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. – 226 с.
5. Коуп М. 7 основ консалтинга / М. Коуп; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
6. Блок П. Безупречный консалтинг / П. Блок; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
7. Kubr M. Management consulting: A guide to the profession (fourth edition). Geneva: International Labour Office, 2002. – 904 p.
8. Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA: University of Massachusetts Pres, 1975. – 202 p.
9. Block P. Flawless consulting: A guide to getting your expertise used (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass / Pfeiffer, 2000. – 375 p.
10. Greiner L. E., Metzger R. O. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983. – 336 p.
11. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхэм; пер. 2-го англ. изд. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
12. International Council of Management Consulting Institutes [Электронный ресурс]. – ICMCI, 2014. – Режим доступа : www.icmci.org.

УДК 336:338.24 (035)

**Литвинец В.И.**  
кандидат технических наук,  
доцент кафедры экономической информатики  
Белорусского государственного экономического университета

## ЭВОЛЮЦИЯ АРХИТЕКТУРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ И КОНЦЕПЦИЯ РЕИНЖИНИРИНГА КОРПОРАЦИЙ

В статье рассмотрены вопросы трансформации производственных отношений и структур управления, базирующихся на понятиях системного банка данных. Формирование алгоритма обращения информации и полноценной Базы знаний о бизнес-процессах концептуально проектируется на платформе SAP ERP. Созданная архитектура поддерживает канонические положения о бюджетном контроллинге производственных процессов, логистики и финансового анализа.

**Ключевые слова:** информационный модуль, координация процессов, бюджетирование, алгоритмы информирования, контроллинг, анализ, база знаний, архитектура проекта.

### Литвинец В.И. ЕВОЛЮЦІЯ АРХІТЕКТУРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І КОНЦЕПЦІЯ РЕІНЖІНІРІНГУ КОРПОРАЦІЙ

У статті розглянуті питання трансформації виробничих відносин і структур управління, що базуються на поняттях системного банку даних. Формування алгоритму обігу інформації та повноцінної Базы знань про бізнес процесах концептуально проектується на платформі SAP ERP. Створена архітектура підтримує канонічні положення про бюджетний контролінг виробничих процесів, логістики і фінансового аналізу.

**Ключові слова:** інформаційний модуль, координація процесів, бюджетування, алгоритми інформування, контролінг, аналіз, база знань, архітектура проекту.

### Litvinets V.I. EVOLUTION OF INFORMATION SYSTEMS ARCHITECTURE AND THE CONCEPT OF REENGINEERING CORPORATIONS

In the article examine the questions of the transformation of the relations of production and management structures based on the concepts of system data Bank. The formation of the algorithm of information circulation and full knowledge of business processes conceptual designed to SAP ERP platform. Created the architecture supports canonical provisions on budget controlling of production processes, logistics and financial analysis.

**Keywords:** information module, coordination processes, budgeting, algorithms, information, controlling, analyzing, knowledge base, architecture of the project.

**Постановка проблемы.** В режиме распространения стратегии устойчивого развития (sustainable development) и коммуникативных технологий в экономике предприниматели развитых стран полагают, что в XXI веке электронный бизнес самым серьезным образом изменит облик управляющих структур. *Реализация автоматизированных систем анализа и экспертизы, располагающих в индустрии информационных услуг огромным бюджетом, станет насущной задачей каждой эволюционирующей корпорации.* Концепция эволюции процессов управления на базе системного анализа банка данных и знаний, потребность модернизации архитектуры информационных систем корпораций (КИС) станет основой эффективного использования потенциала экономики.

**Анализ исследований и публикаций.** Анализируя зарубежную теорию и практику систем управления в экономике, академики Гвишиани Д.М. отметили, что важнейшей задачей инновационного развития и интенсификации хозяйства является

применение IT-технологий, оптимизирующее коллективный труд специалистов с повышением рациональности решений.

По модели Дж. Хендерсона [1] функции киберкорпорации представлены схемой:

