

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
дисципліни
«Управління консалтинговим бізнесом»
(для магістрів)**

Київ 2016

Підготовлено професором кафедри управління персоналом та економіки праці Л.В. Бірдус.

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці (протокол №4 від “14” листопада 2016 р.)

Схвалено Вченою радою Інституту менеджменту та бізнесу ім. Б. Хмельницького (протокол №11 від 21.11.2016 р.)

Бірдус Л.В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни "Управління консалтинговим бізнесом" (для магістрів). — К.: МАУП, 2016. — 14 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, матеріал до вивчення дисципліни “Управління консалтинговим бізнесом”, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, практичні завдання для самостійної роботи, питання до самоконтролю знань студентів, а також список літератури.

Міжрегіональна Академія
управління персоналом
(МАУП), 2016

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

У сучасних економічних умовах господарювання кожному підприємству необхідні консультації від професійних фірм, які полягають у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами з метою сприяння підприємствам у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку оптимальних рішень та методології впровадження рекомендацій.

Предметом вивчення дисципліни «Управління консалтинговим бізнесом» є процеси пізнання та свідомого використання економічних законів і закономірностей функціонування і розвитку суспільного виробництва у діяльності первинних економічних ланок, методичні основи дослідження, моделювання у економічній діяльності підприємств, розвиток здібностей та навичок консалтингової діяльності.

У матеріалі навчальної дисципліни комплексно розглянуто теоретичні та методологічні основи, концепцію та методи прийняття оптимальних управлінських рішень.

Навчальна дисципліна «Управління консалтинговим бізнесом» належить до циклу професійно орієнтованих дисциплін галузі знань 05 "Соціальні та поведінкові науки" за спеціальністю 051 "Економіка".

Навчальна дисципліна є вибірковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців другого(магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 "Економіка", спеціалізації «Економіка та управління підприємствами» для всіх форм навчання.

Мета дисципліни: вивчення процесу надання консалтингових послуг в економіці і єдності основних аспектів: логічного, методичного, організаційного, принципів організації та ефективності менеджменту, формування необхідної сукупності теоретичних та практичних знань з консалтингової діяльності в умовах ринкової економіки.

Предметом навчальної дисципліни є закономірності і технології управлінської консультативної діяльності.

Основними завданнями даної навчальної дисципліни є: оволодіння загальними знаннями і закономірностями у сфері управлінського консультування; опанування методами оцінювання результатів логістичного консультування; здійснення діагностики господарської діяльності підприємства на підставі використання процедур логістичного консультування; розробка рекомендацій щодо удосконалення господарської діяльності підприємства на підставі використання результатів логістичного консультування.

Міждисциплінарні зв'язки. Навчальна дисципліна має логічний та змістовно-методичний взаємозв'язок з іншими дисциплінами. Для її засвоєння студентам необхідні попередні знання та вміння, набуті під час опанування таких дисциплін, як "Логістика", "Маркетинг", "Основи менеджменту", "Управління персоналом", «Інвестування».

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення у процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути ряд компетентностей, а саме:

- **знань** щодо:
 - сутності управління консалтинговим бізнесом;
 - основних етапів процесу управління консалтинговим бізнесом;
 - основ організації управління консалтинговим бізнесом на підприємстві;
 - завдань консультантів з управління консалтинговим бізнесом;
 - методів оцінки ефективності запропонованих та впроваджених у діяльність підприємств рекомендацій;
 - формулювання результатів здійсненого консультування;
 - методів виявлення резервів у діяльності підприємств;
 - **вмінь**:
 - аналізувати пропозиції консультантів з консалтингового бізнесу;
 - складати технічне завдання консультанту з консалтингового бізнесу;
 - формулювати пропозиції консультанту з консалтингового бізнесу;
 - знаходити оптимальні рішення сформульованих проблем у заздалегідь установлених термінах на підставі результатів консультування;
 - організувати впровадження пропозицій консультантів з консалтингового бізнесу;
 - оцінювати рекомендації, що запропоновані консультантами з консалтингового бізнесу та результати вирішення проблем;
 - **комунікацій**:
 - здатність збирати, накопичувати та передавати інформацію щодо вирішення проблем підприємств-замовників консультаційних послуг;
 - здатність перетворювати інформацію у знання про майбутні перспективи діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентних переваг;
 - **автономності і відповідальності**:
 - здатність пропонувати варіанти вирішення питань щодо оптимізації управління діяльністю підприємств з метою забезпечення їх конкурентних переваг;
 - здатність вирішувати проблемні питання у діяльності підприємств, пов'язані з перспективою їх подальшого розвитку, на основі побудови ефективного механізму планування та управління з метою запобігання загроз, небезпек та зниження ступеня ризику діяльності підприємства.
- Методика викладання дисципліни передбачає застосування сучасних тренінгових методів навчання, які дозволяють комплексно засвоїти знання та набути всебічних практичних навичок.

Підсумковий контроль знань проводиться у формі заліку. Залік з дисципліни «Управління консалтинговим бізнесом» має на меті перевірку знань студентів з теорії консалтингу і виявлення навичок застосування отриманих знань у вирішенні практичних завдань, а також вмінь самостійної роботи з навчальною і науковою літературою.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів є однією з форм організації навчання, основною формою оволодіння навчальним матеріалом у вільний від обов'язкових навчальних занять час. Самостійна робота над навчальною дисципліною «Управління консалтинговим бізнесом» передбачає: опрацювання лекційного матеріалу, роботу з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами, підготовку до практичних і семінарських занять, вивчення додаткової літератури за темами дисципліни, а також опрацювання питань, винесених на самостійну роботу.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН дисципліни "УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМ БІЗНЕСОМ"

№ з/п	Назва змістового модуля і теми
	Змістовий модуль 1. Консультування як бізнес
1.	Зміст і роль консалтингу. Основні види і завдання консалтингу
2.	Критерії професіоналізму консультантів
3.	Консалтинговий цикл
	Змістовий модуль 2. Місце і роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку бізнесу
4.	Надання необхідної інформації клієнту. Проведення діагнозу проблем клієнта
5.	Сприяння підвищенню кваліфікації клієнта
6.	Розроблення рекомендацій та подання допомоги в їх реалізації
7.	Суттєве поліпшення ефективності системи управління в організації
	Змістовий модуль 3. Маркетинг у сфері консалтингу
8.	Пошук потенційних клієнтів
9.	Канали доступу до клієнтів
10.	Розвиток бізнес-контактів. Консалтингові пропозиції
	Змістовий модуль 4. Презентація результатів
11.	Мета презентації
12.	Принципи і правила успішної презентації
	Змістовий модуль 5. Роль консалтингу у процесі удосконалення системи менеджменту організації
13.	Сприяння формуванню системи стратегічного менеджменту

14.	Допомога у створенні сучасної системи маркетингу
15.	Роль консалтингу в побудові ефективного виробничого менеджменту
16.	Сприяння модернізації системи кадрового менеджменту
17.	Роль консалтингу у створенні сучасної системи фінансового менеджменту організації
	Разом – 120 годин / 4 кредити ЄКТС

ЗМІСТ

дисципліни

"УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМ БІЗНЕСОМ"

Змістовий модуль 1. Консультування як бізнес

Тема 1. Зміст і роль консалтингу. Основні види і завдання консалтингу

Консультування і консалтинг. Причини попиту на послуги консультантів. Види консультування. Основні завдання консультування. Система "консультант — клієнт".

Практичне завдання. Мета консалтингу – допомогти системі менеджменту в досягненні заявлених цілей. Розрізняють експертне, процесне і навчальне консультування. Процесне консультування (проектне) – полягає у спільній роботі консультанта з персоналом і керівництвом компанії-замовника. Дана взаємодія зводиться до розробки та впровадження рішень по оптимізації процесів в компанії, необхідних для досягнення конкретних цілей. Експертне консультування – передбачає розробку рішень і рекомендацій з їх упровадження після проведення діагностики в компанії-замовника. При цьому роль клієнта зводиться тільки до забезпечення консультанта необхідною інформацією (доступі до неї) для оцінки ситуації. Навчальне консультування – полягає в тому, що роль консультанта зводиться до надання клієнту необхідної теоретичної або (та) практичної інформації у формі семінарів, лекцій, тренінгів, методичних посібників.

Підготуйте лекцію або тренінг на довільну тему для своїх одногрупників, апробувавши вид навчального консультування.

Індивідуальне завдання

1. Особисті та ділові якості консультантів.
2. Допомога в організації сучасної системи аналізу зовнішніх факторів.
3. Розробіть структуру звіту, який ви вимагатиме від консалтингової компанії по завершенні певної роботи.

Література [1-13; 6;26; 33]

Тема 2. Критерії професіоналізму консультантів

Особисті якості консультантів. Ділові якості консультантів. Наявність відповідної освіти. Наявність професійного досвіду.

Практичне завдання. До Вашої консалтингової фірми звернулися з проханням вирішити проблему функціонування фермерського господарства.

Володимир Попович був знатним господарем у своєму невеличкому селі. Порядний чоловік з раннього ранку до пізнього вечора, не покладаючи рук, трудився в полі – садив, обробляв, збирав врожай. Іншої роботи в селищі не було, тому на життя доводилося заробляти тяжкою фізичною працею для того, щоб прогодувати сім'ю. З року в рік, коли чоловік закінчував збирати врожай, – підраховував приблизний дохід та думав над тим, як можна його збільшити. Володимир вже давно чув від свого давнього друга, що непогані прибутки приносить організація фермерського господарства, адже сам вже за два роки оцінив переваги. Та для початку потрібен був стартовий капітал. Володимир про себе думав: «Якщо ризикнути, то можна отримані прибутки за поточний рік вкласти у справу, а також взяти трохи грошей в банку або в борг у друга. Так, ідея непогана, та й людям можна забезпечити робочі місця. Виходить, що і сам зароблю, і іншим дам можливість підзаробити. Головне, щоб все закінчилося успіхом, тому що можна втратити і кровно зароблені, і в боргах погрузнути».

Сказано – зроблено. Заручившись підтримкою друга, чоловік через деякий час створив сімейне фермерське господарство, долучивши до цього родичів, які разом з іншими односельчанами здавали йому в оренду землю. Фермерське господарство Володимира займалося картоплярством, вирощуванням зернових культур та яблук. Односельчани були вдячні Володимиру за створені робочі місця і раділи заробітку. Більше 50 чоловік тепер мали стабільну заробітну плату та достойні умови праці. Про селище, в якому господарює Володимир Попович, говорили і в районі, і в області. Продукція була натуральною та якісною, зроблена і вирощена на совість. Володимир Попович вже за 5 років рахував прибутки від діяльності фермерського господарства. «Таки добре, що ризикнув» – радів чоловік, – Ризик – справа благородна».

Робота у фермерському господарстві за декілька років переросла зі стадії становлення у стабільний розвиток. Але і в стабільних компаніях, що процвітають, без проблем не минається. Навіть знайомим, друзям та родичам у певний момент не подобається те, як ведуться справи в господарстві. У кожного є своя думка, яку він вважає за потрібне висловити. Деякі працівники почали доволі часто дозволяти собі повчати Попович. Частина заздрила Володимиру, адже він тепер був керівником, а вони, як самі говорили, прислужували йому. Виявилося, що люди, яким вчора Володимир

довіряв, можуть підставити його в один чудовий день і навіть ні на секунду не задуматися.

Одного разу на роботі директор ненавмисно став свідком того, як двоє його односельців – механік Максим та комірник Олег – вирішували, як припинити здавати в оренду землю Володимирі та організувати власне фермерське господарство. Директор захвилювався, адже практично на їх землях все і трималося. А те, що вони не сьогодні-завтра могли забрати їх – означало зазнати значних збитків. Саме в цей момент Володимир пошкодував, що ніяким чином не задокументував з товаришами оренду. В цей момент здавалося, що земля йде з-під ніг. Врожай ще не зібраний, отже, може дістатися орендодавцям. Чоловік був у розпачі.

– Олеже, от ми і попрацювали, грошків трохи назбирали, тож можемо йти у вільне плавання, – промовив Максим. – Якщо ти не проти, я зайду до тебе сьогодні ввечері та вже детально обговоримо, що робити далі.

– Так, заходь, тільки потрібно вирішити, чи покинемо ми все до зібрання врожаю, чи дамо змогу його зібрати.

– Думаю, що після. А за цей час зможемо дізнатися подробиці ведення бізнесу. Володимир – чоловік балакучий, може дати пару слухних порад. Та й буде час ще трохи насінням різноманітним запастися.

А Володимир тим часом розмірковував, як вести справи далі. Адже, як виявилось, тепер довіряти людям не в моді, кожен думає про себе.

Дайте відповідь на запитання: Як Володимир може захистити свій бізнес від недобросовісних працівників? Яка відповідальність передбачена працівникам за крадіжку під час виконання трудових обов'язків? У чому помилка Володимира як менеджера? Що потрібно було врахувати на стадії створення бізнесу, щоб уникнути плачевних результатів.

Індивідуальне завдання

1. Організація контролю в консалтинговій компанії.
2. Структура робочого плану виконання замовлення.
3. Використовуючи 5-крокову модель, розробіть алгоритм прийняття рішень щодо подолання кризових явищ у вашій організації.

Література [1; 2; 15; 17]

Тема 3. Консалтинговий цикл

Початковий контакт із клієнтом. Первинна пропозиція. Укладення контракту. Збір необхідної інформації. Аналіз інформації, розробка рекомендацій. Організація звітності. Управління впровадженням. Завершення консалтингової діяльності та проведення її оцінки.

Практичне завдання. Обговоріть принципи, якими керується консалтингова компанія в своїй діяльності:

- 1) Орієнтація на потреби.
- 2) Розумні, практичні та інноваційні рішення бізнесу клієнта.

- 3) Максимальна оперативність.
- 4) Участь партнера у кожному проекті.
- 5) Галузева експертиза команди.
- 6) Виключно висока якість послуг.
- 7) Ефективне управління ресурсами і контроль витрат.

Індивідуальне завдання

1. Зміст і роль консалтингу. Основні види і завдання консалтингу.
2. Основні види інформації, яка потрібна клієнту.
3. Розробіть алгоритм пошуку потенційних клієнтів для вашої компанії.

Література [10; 13; 9]

Змістовий модуль 2. Місце і роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку бізнесу

Тема 4. Надання необхідної інформації клієнту. Проведення діагнозу проблем клієнта

Основні види інформації, яка потрібна клієнту. Допомога клієнту в організації ефективної системи збирання та аналізу інформації. Аналіз симптомів "захворювання". Виявлення корінних проблем. Методи діагностики бізнесу.

Практичне завдання. Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку. Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може внести консультант у клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації.

Уявіть, що Вас, як консультанта, залучили в організацію для розробки пропозицій підвищення ефективності ведення бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Дослідіть ринок на якому працює компанія на предмет рівня конкуренції та розробіть відповідні рекомендації з підвищення рівня конкурентоспроможності фірми. Фірма працює на ринку хлібобулочних виробів м. Києва.

Індивідуальне завдання

1. Первинна сегментація бізнес-оточення.
2. Принципи порозуміння з клієнтом.
3. Визначіть основні перешкоди вашої компанії на шляху до клієнта.

Тема 5. Розроблення рекомендацій та подання допомоги в їх реалізації

Допомога в розробці оновленої загальної стратегії підприємства. Рекомендації щодо формування ефективної маркетингової стратегії. Поради щодо стратегії оновлення продукції підприємства. Допомога в розробці сучасної кадрової стратегії.

Рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

Практичне завдання. Розуміння політичного, економічного, соціального, технологічного, правового й навколишнього середовища є важливим для успішної консалтингової діяльності. Ці чинники впливають на організацію й формують її стратегічні й операційні завдання для досягнення успіху. Зазначені фактори визначають й те, яким чином консультант буде впливати на організацію клієнта. Здійсніть PESTLE-аналіз бізнес середовища в Україні.

Індивідуальне завдання

1. Основні напрями сприяння підвищенню кваліфікації клієнта.
2. Критерії професіоналізму консультантів.
3. Визначіть основні перешкоди на шляху ефективної комунікації всередині вашої компанії.

Література [2; 6; 11, 35]

Тема 6. Сприяння підвищенню кваліфікації клієнта

Проведення необхідних тренінгів. Усунення перешкод на шляху ефективної комунікації всередині компанії. Допомога в організації сучасної системи аналізу зовнішніх факторів.

Практичне завдання. Обговоріть місію консалтингової компанії, яка звучить наступним чином: «Ми не передбачаємо майбутнє. Ми його створюємо». Що означають наступні цілі функціонування консалтингової компанії: надавати першокласні послуги лідерам ринку; сприяти досягненню стратегічних цілей клієнтів; створювати краще майбутнє для України. Уявіть, що Ви створюєте консалтингову фірму, яку місію Ви б обрали для неї? Озвучте її.

Індивідуальне завдання

1. Характеристика основних каналів доступу до клієнтів.
2. Форми і види презентації.
3. Розробіть річний бюджет невеликої консалтингової компанії.

Література [1-4; 9; 33; 37;42]

Тема 7. Суттєве поліпшення ефективності системи управління в організації

Вдосконалення системи прийняття рішень. Впровадження системи делегування повноважень. Поліпшення механізму управління змінами в компанії. Підвищення мотивації персоналу.

Практичне завдання. Першим кроком на шляху до вибору консалтингової фірми (консультанта) є підготовка на основі доступних джерел інформації якомога більш представницького об'ємного списку фірм і консультантів, що спеціалізуються у сфері вирішуваної клієнтською організацією проблеми. До цього списку рекомендується внести консультаційні служби міністерства або відомства, до якого належить підприємство, а також наукові та навчальні заклади. Для більш глибокого вивчення місцевого, регіонального ринку консалтингових послуг зберіть та систематизуйте інформацію, формуючи, таким чином, банк даних щодо консалтингових інституцій. Для спрощення виконання завдання сформулюйте конкретну проблему для свого однокласника.

Індивідуальне завдання

1. Принципи і правила успішної презентації.
2. Поліпшення механізму управління змінами в компанії.
3. Складіть ділову пропозицію щодо вашого потенційного клієнта.

Література [2; 5; 8; 10]

Змістовий модуль 3. Маркетинг у сфері консалтингу

Тема 8. Пошук потенційних клієнтів

Стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг. Клієнти реальні та потенційні. Механізм кваліфікування клієнтів. Виявлення осіб, які приймають рішення. Знання осіб, які мають вплив.

Практичне завдання. Складіть та опишіть алгоритм функціонування консалтингової фірми, використовуючи наступні етапи: початок роботи, впровадження нових послуг; просування послуг на ринок; моніторинг показників діяльності фірми; аналіз ефективності фірми; коригування процесів.

Індивідуальне завдання

1. Характеристика консалтингового циклу.
2. Роль консалтингової компанії при вдосконаленні системи прийняття рішень.
3. Розробіть "мотиваційну піраміду" для вашої організації

Тема 9. Канали доступу до клієнтів

Роль паблік рилейшнз. Використання реклами. Прямі контакти. Участь у презентаціях, торговельних ярмарках, виставках. Отримання відгуків від існуючих клієнтів.

Практичне завдання. Обговоріть основні чинники візії консалтингової компанії:

1) Ціль: Ми прагнемо бути провідною багатoproфільною консалтинговою фірмою в Україні зі спеціалізацією в різних секторах економіки.

2) Команда: Наша команда – наш найцінніший актив. Ми пишаємося, що є роботодавцем, який створює сприятливу і комфортну робочу атмосферу. Ми інвестуємо в розвиток колег, у таланти, заохочуючи командну роботу та взаємну повагу. Тут кожен може повністю розкрити свій потенціал.

3) Високі стандарти: Ми творимо нашу компанію як синонім високих стандартів, інноваційних рішень, бездоганної якості, чесності та професійної етики в Україні.

4) Клієнти: Ми пишаємося тим, що серед наших клієнтів – амбітні компанії, провідні світові корпорації, фінансові установи та кращі світові бренди. Ми завжди допомагаємо їм бути на крок попереду.

5) Суспільство: Ми прагнемо розвивати українську економіку і створювати сприятливі умови для залучення інвестицій.

Індивідуальне завдання

1. Структура витрат консалтингової компанії.
2. Основні шляхи підвищення мотивації персоналу компанії.
3. Розробіть алгоритм проведення контролю за виконанням вашого замовлення.

Література [1; 2; 9; 15; 38]

Тема 10. Розвиток бізнес-контактів. Консалтингові пропозиції

Первісна сегментація бізнес-оточення. Визначення ключових клієнтів. Види консалтингових пропозицій. Вимір задоволеності клієнта.

Практичне завдання. Ділова гра. Оперуючи критеріями вибору потенційного консультанта здійсніть вибір консультанта (в якості консультанта/консалтингової фірми може виступити Ваш одnogрупник) для вирішення Вашої проблеми. Перед початком оцінювання заготовте декілька інструментів, якими можна оперувати оцінюючи критерії консультанта/консалтингової фірми. Для покращення вирішення поставленого завдання скористуйтеся підказками, наведеними в таблиці 1.

Критерії вибору консультанта

<i>Критерії</i>	<i>Показники, що оцінюються</i>
Імідж консультативної фірми (консультанта)	<ul style="list-style-type: none"> – репутація (відомість) у діловому середовищі; – репутація (відомість) серед консультантів; – книги, статті, дослідження, що надруковані консультантами
Професійна компетентність	<ul style="list-style-type: none"> – компетентність консультантів і фірми в необхідній галузі; – глибоке знання галузі клієнта; – знання та вміння використовувати на практиці методи, концепції вирішення проблем і методи роботи з людьми; – творчий підхід; – розуміння культури та країни (для консультантів-іноземців)
Відгуки (письмові та усні)	<ul style="list-style-type: none"> – відгуки попередніх клієнтів; – хто наразі є клієнтом; – враження клієнта (якщо він працював з цією фірмою або консультантами раніше) від професійних якостей; – враження клієнта, громадська думка про особисті якості консультантів
Якість розроблення пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> – ідеї консультанта про шляхи та способи вирішення проблеми; – бачення консультантами ролі клієнта в консультаційному проекті; – технічна пропозиція
Здатність консультантів виконувати завдання в установленій термін	<ul style="list-style-type: none"> – наявність команди та обслуговуючого персоналу, необхідних для виконання завдання; – забезпеченість усіма видами ресурсів
Здатність консультантів знайти партнера, додаткові ресурси для себе та клієнта	<ul style="list-style-type: none"> – зв'язки серед консультантів; – зв'язки в діловому середовищі; – вміння вести переговори
Витрати на консультаційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> – розмір гонорарів; – форми оплати праці

Дотримання етичних норм і професійних стандартів	<ul style="list-style-type: none"> – членство в професійних асоціаціях; – наявність сертифікатів, посвідчень
--	--

Індивідуальне завдання

4. Особисті та ділові якості консультантів.
5. Допомога в організації сучасної системи аналізу зовнішніх факторів.
6. Розробіть структуру звіту, який ви вимагатиме від консалтингової компанії по завершенні певної роботи.

Література [1; 2; 9; 15; 38]

Змістовий модуль 4. Презентація результатів

Тема 11. Мета презентації

Перелік головних перешкод на шляху до клієнта. Форми презентації. Види презентації. Характеристика демонстраційної та кумулятивної презентації. Матеріальна база презентації.

Практичне завдання. Одним із етапів консалтингу є збір загальної інформації про бізнес. Інструментами цього є опитування, аналіз звітів, планів та прогнозів; порівняння, фокус-групи. Використовуючи зразок оформлення аудиторського висновку щодо роботи компанії (дод. А) складіть аудиторський висновок на основі звітності підприємства наданої викладачем на занятті.

Індивідуальне завдання

1. Впровадження системи ефективного делегування повноважень.
2. Основні критерії задоволеності клієнта.
3. Розрахуйте вартість одного дня роботи консультанта.

Література [1-4; 9; 33; 37; 42]

Тема 12. Принципи і правила успішної презентації

Принципи порозуміння між консультантом і клієнтом. Утримання уваги клієнта. Правила успішної презентації. Показники успішної презентації.

Практичне завдання. Фірма з надання консалтингових послуг на сьогоднішній день вистачає. Але це зовсім не означає, що відкривати такий різновид бізнесу не вигідно. Обов'язково слід визначити, яким саме консалтингом варто займатися. Пам'ятайте, що універсальність вашої фірми потребує масштабних вкладень. Адже в такому випадку знадобиться досить широкий штат висококваліфікованих співробітників з грандіозним набором

знань і досвіду. А подібні кадри не можуть обійтися дешево. Та й фірма, що знаходиться в процесі становлення на ринку, далеко не завжди здається істинним професіоналам вдалим місцем роботи. Створення бізнесу – процес не з легких. Спробуйте почати з малого. Це особливо цінний порада для невеликого стартового капіталу проекту. Виберіть один напрямок для своєї компанії. Спеціальні семінари, обслуговування малих і середніх підприємств, управлінський консалтинг – бізнес такого напрямку може стартувати досить успішно. Крім того, враховуйте рівень власних знань у даній сфері. Керівник неодмінно повинен бути в курсі всіх процесів, що відбуваються у своїй фірмі. Але не варто покладатися виключно на власне бачення ситуації. Обов'язково проведіть ряд маркетингових досліджень, який дозволить виявити найменш зайняту нішу на ринку.

Створіть віртуальну консалтингову фірму, використовуючи наступну послідовність: постановка стратегічних цілей та завдань зі створення і функціонування фірми; аналіз потенціалу розвитку ринку консалтингових послуг та можливих ризиків; бізнес-планування та формування бюджету створення фірми.

Індивідуальне завдання

4. Структура витрат консалтингової компанії.
5. Основні шляхи підвищення мотивації персоналу компанії.
6. Розробіть алгоритм проведення контролю за виконанням вашого замовлення.

Література [1; 2; 5]

Змістовий модуль 5. Роль консалтингу у процесі удосконалення системи менеджменту організації

Тема 13. Сприяння формуванню системи стратегічного менеджменту

Побудова оптимальних загальностратегічних цілей. Пошук ефективних загальних стратегій. Впровадження сучасного стратегічного контролінгу.

Практичне завдання. Дослідіть історію створення, становлення та розвитку найбільших зарубіжних консалтингових компаній: PricewaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst & Young,. Дайте загальну характеристику напрямків їх діяльності.

Індивідуальне завдання

4. Принципи і правила успішної презентації.
5. Поліпшення механізму управління змінами в компанії.
6. Складіть ділову пропозицію щодо вашого потенційного клієнта.

Література [2; 15; 21;43]

Тема 14. Допомога у створенні сучасної системи маркетингу

Розробка ринкових цілей організації. Створення сучасної маркетингової стратегії стосовно споживача. Побудова політики стосовно конкурентів. Допомога у формуванні ефективної цінової стратегії. Конструювання комплексного механізму просування товарів до споживача.

Практичне завдання. Ділова гра. Пограйте в своїй академічній групі в «поганого» та «хорошого» консультанта. Один із студентів виконуватиме роль замовника консалтингової послуги, а два інших – гратимуть ролі «поганого» та «хорошого» консультантів. При цьому використовуйте критерії роботи «поганого» та «хорошого» консультантів, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Різниця між «поганим» і «хорошим» консультантами в процесі комунікації при поданні пропозицій

<i>«Поганий» консультант</i>	<i>«Хороший» консультант</i>
Запитує клієнта про ті факти та ситуації, про які він міг би дізнатися попередньо	Вивчає попередньо факти, пов'язані з діяльністю компанії клієнта та ставить запитання у формі: «Як мені відомо, недавно Ви оголосили про випуск нової моделі продукції. Що це дає Вашій фірмі?»
Надає пропозицію у формі, близькій до стандартних рекламних буклетів своєї консультаційної компанії	Надає пропозицію у формі, спеціально підготовленій для конкретного клієнта
Говорить про свої досягнення та намагається на цій основі довести, що саме він краще за інших зможе вирішити проблему клієнта	Намагається допомогти клієнту від самого початку, висловлюючи нові ідеї та надаючи практичні поради ще до початку повноцінного співробітництва
Обережний у висловлюванні нових ідей	Не боїться висловлювати ризиковані ідеї
Прямо повідомляє клієнту про свій досвід роботи в галузі або за проблемою клієнта	Ставить запитання та висловлює судження, які показують знання ним ключової термінології, фактів, цифр або подій, пов'язаних зі сферою клієнта
Висловлює свої судження в безапеляційній формі	Висловлює судження у питальній формі, цікавиться думкою клієнта про них

Не цікавиться роллю конкретних співробітників у фірмі	Цікавиться не тільки фірмою клієнта в цілому, а й особистим положенням співробітників у ній, судженнями про проблеми компанії
Більше говорить, ніж слухає	Вміє вислухати клієнта, не влаштовуючи при цьому допиту
Говорить тільки про саму проблему	Говорить про ті позитивні результати, до яких приведе вирішення проблеми
Пропонує клієнту тільки один варіант організації консультаційної роботи з ним	Пропонує декілька варіантів організації консультаційної роботи, допомогу в визначенні їх переваг та недоліків і надає право вибору (разові консультації, консультаційний проект тощо)
Надає перевагу письмовому спілкуванню	Завжди готовий зустрітися з клієнтом особисто
Під час свого виступу перед співробітниками компанії клієнта суворо дотримується заздалегідь підготовленого тексту	Охоче відповідає на всі запитання, які виникають у ході справи, навіть якщо вони переривають його заздалегідь підготовлену промову
Не запам'ятовує висловлювань і коментарів клієнта	Цікавиться судженнями клієнта та згадує про них у потрібний момент
Не реагує на заперечення клієнта або реагує на них формально	Відповідає на заперечення клієнта по суті
Завжди ставить питання «в лоб»	Намагається уникнути «лобових» питань, якщо вони можуть поставити клієнта в незручне становище (наприклад, замість запитання «Що у вас не в порядку?» запитує: «На що у вас не вистачає часу?»)

Індивідуальне завдання

4. Основні напрями сприяння підвищенню кваліфікації клієнта.
5. Критерії професіоналізму консультантів.
6. Визначіть основні перешкоди на шляху ефективної комунікації всередині вашої компанії.

Література [1; 2; 4-6; 25;43]

Тема 15. Роль консалтингу в побудові ефективного виробничого менеджменту

Сприяння створенню в організації ефективного механізму оновлення товарів. Допомога у формуванні системи постійного підвищення якості

продукції. Роль консалтингу у створенні механізму технічної та технологічної модернізації виробництва.

Практичне завдання. Обговоріть цінності консалтингової компанії, на основі яких збудована її корпоративна культура:

1. Забезпечувати справедливий підхід.
2. Дотримуватися найвищих професійних стандартів.
3. Впроваджувати інновації.
4. Підвищувати ефективність бізнесу за рахунок надання послуг високої якості.
5. Інвестувати в таланти.

Індивідуальне завдання

4. Характеристика основних каналів доступу до клієнтів.
5. Форми і види презентації.
6. Розробіть річний бюджет невеликої консалтингової компанії.

Література [1; 2; 4-6]

Тема 16. Сприяння модернізації системи кадрового менеджменту

Формування сучасної кадрової стратегії. Допомога в побудові ефективної системи оцінки персоналу. Сприяння модернізації мотиваційного механізму. Створення сучасної системи підвищення кваліфікації персоналу організації.

Практичне завдання. При створенні власного консалтингового бізнесу важливо вірно розподілити зусилля та порахувати витрати. Перш за все слід визначитися з приміщенням. Навряд чи існує необхідність відразу ж купувати офіс у власність за допомогою наявних або ж кредитних коштів. Зручніше знімати потрібне приміщення і щомісяця платити за нього певну суму грошей. При виборі офісу обов'язково враховуйте його розташування в місті. Приміщення в ідеалі повинно знаходитися на одній із головних вулиць. Ще один важливий момент – розташування офісу по відношенню до громадського транспорту. Крім того, потрібно звернути увагу і на великі будови поруч. Наприклад, торгові центри, відділення комерційних банків. Це дозволить зорієнтувати майбутніх клієнтів, а також дати їм можливість швидко дістатися до офісу. .

Беріть до уваги і комунальні витрати – на електрику, воду (співробітники неодмінно повинні мати можливість скористатися каналізаційними комунікаціями), а також вивезення сміття та опалення.

Необхідно також врахувати витрати на придбання оргтехніки, персональних ЕОМ, меблів, канцелярських товарів. Успішна розкрутка бізнесу буде дуже сильно залежати від того, де ви будете зустрічатися з клієнтами. Деякі недосвідчені керівники пробують обмежитися мінімальним набором необхідного або ж зовсім відмовляються від оренди приміщення,

волюючи призначати зустрічі в кафе і ресторанах. Але далеко не всіх клієнтів може залучити подібне консалтингове агентство.

Існують різні способи розкрутки бізнесу, заснованого на наданні консультаційних послуг. Але кращим із них є грамотний, активний і кваліфікований персонал, що відмінно розбирається в обраному вами напрямку. Позитивний досвід роботи з першими клієнтами дозволить фірмі отримати гарну репутацію у сфері консалтингу. Підбирати кадри можна самостійно за допомогою розміщення оголошень у ЗМІ. Цей метод передбачає додаткові витрати, які не завжди окупаються. Сьогодні все більша вдаються до допомоги спеціальних агентств. Як показує практика, комісії у них не такі вже й великі, а результат більш якісний. Крім того, ви економите багато часу.

Що стосується витрат на заробітну плату консультантів, то орієнтуйтеся на стандартні цифри в даній сфері. На етапі становлення бізнесу не рекомендується призначати занадто високу зарплату своїм співробітникам. Нехай це і не дозволить вам привернути гуру консалтингу, але зате і не дасть прогоріти відразу ж після відкриття фірми. Надалі цей пункт витрат можна, звичайно ж, збільшити. Не забудьте і про мотивацію свого персоналу. Як рекомендують багато фахівців в даному питанні, оптимальним варіантом для консультанта вважається невеликий стабільний оклад і відсоток від виконаної ним роботи. В результаті співробітник точно має фінансову опору, на яку завжди може розраховувати, а також прагнення трудитися більш активно, щоб збільшити свої доходи. Така мотивація вельми вигідна для самого власника бізнесу і компанії в цілому.

Необхідно врахувати витрати на рекламу. Створення бізнесу передбачає його популяризацію серед потенційних клієнтів. Для цього мало тільки відкрити офіс і оформити привабливу вивіску. Необхідно дати зрозуміти людям, які зацікавлені в грамотному консультуванні в сфері бізнесу, що відкрилася нова компанія з привабливими умовами обслуговування, грамотними фахівцями і зручним розташуванням офісу в місті. Але початкові витрати не повинні бути занадто масштабними. Наприклад, розмістіть невелику рекламу в економічних журналах або ж оплатіть розтяжку з рекламою своєї фірми.

Скориставшись вище наведеними порадами спробуйте поррахувати кошторис створення Вашого майбутнього консалтингового бізнесу.

Індивідуальне завдання

4. Первинна сегментація бізнес-оточення.
5. Принципи порозуміння з клієнтом.
6. Визначіть основні перешкоди вашої компанії на шляху до клієнта.

Література [2; 5; 16; 19]

Тема 17. Роль консалтингу у створенні сучасної системи фінансового менеджменту організації

Побудова сучасної системи бізнес-планування. Формування чіткої системи фінансових індикаторів. Організація фінансового контролінгу.

Практичне завдання. Наведіть аргументований доказ того, що наведені нижче поняття є тотожними (або навпаки не є такими): консалтинг, управлінське консультування, консультування з питань управління та економіки, управлінський консалтинг, менеджмент-консалтинг.

Індивідуальне завдання

4. Організація контролю в консалтинговій компанії.
5. Структура робочого плану виконання замовлення.
6. Використовуючи 5-крокову модель, розробіть алгоритм прийняття рішень щодо подолання кризових явищ у вашій організації.

Література [2-14, 28, 45]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи — закріпити теоретичні знання, набуті під час роботи студентів з підручниками або посібниками.

Завдання контрольної роботи — перевірити рівень знань з конкретної теми або проблеми.

У процесі підготовки контрольної роботи студенти набувають навичок роботи з монографіями, науковими статтями, нормативними і статистичними матеріалами. Вони також вивчають основні вимоги щодо оформлення наукових робіт.

Робота повинна мати титульну сторінку, план, в якому висвітлюється зміст проблеми, вступ, висновки, перелік використаної літератури.

Теми контрольних робіт (рефератів)

1. Історія розвитку консалтингу.
2. Ринок консалтингових послуг.
3. Розвиток консалтингової діяльності в Україні.
4. Реклама у консалтингу.
5. Ціноутворення консалтингових послуг.
6. Консультаційний проект.
7. Консультування – професійна послуга
8. „Продукт” консалтингової діяльності.

9. Хто ж такий консультант ?
10. Етика управлінського консультування.
11. Нормативно-правове забезпечення консалтингової діяльності.
12. Світові лідери консалтингової діяльності.
13. Лідери управлінського консультування в Україні.
14. Інноваційні підходи в управлінському консультуванні.
15. Роль консалтингу в управлінні бізнесом.

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л	4
М, Н, О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 17 сторінок тексту (комп'ютерний набір - 14-й кегль, 1,5 інтервал, шрифт Times New Roman). Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані, номер сторінки ставиться в правому верхньому кутку. Обов'язковою умовою написання роботи є зміст, що містить питання завдання із зазначенням сторінок, вступ та висновки, які повинні відображати власне ставлення студента до матеріалу, який вивчається, безпосередньо відповіді на питання без розриву сторінки та з зазначенням посилань на літературні джерела, а також список використаної літератури, який має містити не менше 10 джерел. При потребі оформляються додатки.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Методи оцінювання консалтингової діяльності.
2. Надання необхідної інформації клієнтові.
3. Аналіз симптомів "захворювання" організації.
4. Методи діагностики бізнесу.
5. Ситуаційний підхід в управлінському консультуванні.
6. Допомога в розробці оновленої стратегії розвитку підприємства.
7. Рекомендації консультантів щодо формування ефективної маркетингової стратегії.
8. Рекомендації щодо оновлення продукції.
9. Допомога в розробці сучасної кадрової стратегії.

10. Рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії підприємства.
11. Усунення перешкод на шляху ефективної комунікації в компанії.
12. Допомога в організації сучасної діагностики діяльності підприємства.
13. Рекомендації консультантів щодо вдосконалення системи прийняття рішень в організації.
14. Впровадження системи делегування повноважень.
15. Удосконалення механізму управління змінами в організації.
16. Удосконалення системи мотивації персоналу.
17. Особливості маркетингу у сфері консалтингу.
18. Стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг.
19. Характеристика клієнтів консалтингової фірми.
20. Механізм і канали доступу до клієнтів.
21. Розвиток бізнес-контактів.
22. Види консалтингових пропозицій.
23. Вимірювання задоволеності клієнта.
24. Структура витрат консалтингової компанії. Вартісний ланцюжок формування послуг консалтингової компанії.
25. Аналіз основних центрів формування вартості компанії. Вартість одного консалтингового дня.
26. Використання основних консалтингових таблиць.
27. Річний бюджет консалтингової компанії.
28. Організація контролю в консалтинговій компанії.
29. Внутрішній і зовнішній контроль в консалтинговій компанії. Звітні документи консалтингової компанії.
30. Робочий план з реалізації замовлення клієнта.
31. Зміст звіту і презентації його клієнта.
32. Мета презентації результатів роботи консультанта та її суть. Характеристика демонстраційної та кумулятивної презентації.
33. Шляхи вдосконалення управлінського консультування в Україні.
34. Дати характеристику перед проектною стадією консалтингового процесу.
35. Складові проектною стадією консалтингового процесу, суть пост проектною стадією.
36. Види консультування. Циклічність консалтингового проекту.
37. Назвати основні методи діагностики бізнесу.
38. Визначити роль консультанта у ефективності консалтингового проекту.
39. Необхідність інноваційних підходів у реалізації консалтингових проектів.
40. Розкрити зміст методу «Мозкова атака».
41. Охарактеризувати інші інноваційні підходи управлінського консультування.
42. Дати характеристику організаційної структури консалтингової фірми.
43. Економічний зміст процесного та експертного консалтингу, недоліки та переваги.
44. Розкрити зміст етичних стандартів консультанта.

45. Особисті якості консультанта, їх значущість у консалтинговій діяльності.
46. Кому віддають перевагу консалтингові фірми при наймі на роботу
47. Що є продуктом консалтингової діяльності?
48. Розкрити вимоги, які повинні ставитися до консультанта
49. У чому полягає особливість товару “консультаційна послуга”?
50. Основне завдання маркетингу консультаційних послуг.
51. Яка мета маркетингової діяльності у консалтингу?
52. Розкрийте зміст маркетингової діяльності в консалтингу.
53. Які групи вітчизняних і закордонних консалтингових фірм діють в Україні?
54. У чому особливості міжнародного маркетингу?
55. Назвіть основні методи просування консалтингових послуг. З яких етапів складається маркетинг консалтингових послуг?
56. Які існують форми оплати консалтингових послуг?
57. Які чинники впливають на ціноутворення консалтингових послуг?
58. Причини просування управлінського консультування в Україні.
59. Які компанії працюють на ринку консалтингових послуг в Україні?
60. Основні види консалтингових послуг в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Василець Н.М. Організація консалтингової діяльності : Курс лекцій – К.: АПСВ, 2008. – 100 с.
2. Безкровний М. Ф. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: навч. посібн. / М. Ф. Безкровний. – К. : НАУ, 2008. – 244 с.
3. Блинов А.О. Управленческий консалтинг корпоративних організацій: учебник / А. О. Блинов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
4. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності: навч. посібн./ В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2010. – 244 с.
5. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В. А. Верба. – К. : КНЕУ, 2011. – 328 с.
6. Дафт Р. Теория и практика организации для психологов и экономистов. Как управлять организацией правильно? / Ричард Дафт; пер. с англ. – СПб. : Прайм – ЕВРОЗНАК, 2009. – 384 с.
7. Долгов А. И. Теория организации: учебн. пособ. / А. И. Долгов. М. : Флинта: МПСИ, 2008. – 224 с.
8. Економіка логістичних систем : монографія / за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2008. – 596 с.
9. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління / Г. В. Єльнікова. – Х. : Основа, 2008. – 128 с.
10. Жаворонкова Г. В. Інформаційне підприємство: інновації, консалтинг, маркетинг / Г. В. Жаворонкова // Вісник Національного

- авіаційного університету. – 2009. – № 4. – С. 22–25.
11. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон ; пер. с англ. под. ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2010. – 208 с.
 12. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.
 13. Коростельов В. А. Управлінське консультування : навч. посібн. / В. А. Коростельов. – К. : МАУП, 2009. – 104 с.
 14. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.
 15. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 382 с.
 16. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз : монографія / О. С. Марченко. – Х. : Право, 2010. – 280 с.
 17. Руденко Г. Р. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємствах / Г. Р. Руденко // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2011. – № 9 (404). – С. 187–190.
 18. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2010. – 256 с.
 19. Шейн Э. Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений "клиент – консультант" / Э. Г. Шейн. – СПб. : Питер, 2008. – 288 с.

Додаткова

20. Гончаров М. И. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика) / М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2009. – 246 с.
21. Довгань Л. П. Український консалтинг – проблеми росту / Л. П. Довгань // Економіка. Фінанси. Право. – 2000. – № 10. – С. 17–19.
22. Жаліло Б. Я. Консалтинг як інструмент сприяння інноваційному розвитку економіки / Б. Я. Жаліло // Проблеми науки. – 2009. – № 2. – С. 21–28.
23. Игнатъева А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 262 с.
24. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : учебн. пособ. / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – 3-е изд., перераб., доп. – М. : Дело, 2007. – 584 с.
25. Миротин Л. Б. Эффективная логистика / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М. : ИНФРА-М., 2001. – 76 с.
26. Рогов М. М. Консалтинг как бизнес. Системный подход к проблеме

- управління ризиком / М. М. Рогов // Риск. – 1995. – № 1. – С. 24– 26.
27. Рогозин О. В. Использование консультационных услуг
а. приоритет развития предприятий / О. В. Рогозин // Риск. – 2008. –
№ 4. – С. 45–48.
28. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис : учебн. пособ. / А. И. Ткалич.
– М. : Альфа-М, 2007. – 208 с.
29. Токарев С. Ю. Консалтинговый бизнес : учебн. пособ. / С. Ю.
Токарев. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 224 с.
30. Чудаков А. Д. Логистика : учебник / А. Д. Чудаков. – М. :
Издательство РДЛ, 2003. – 480 с.

Інформаційні ресурси

31. Офіційний сайт Президента України. – Режим доступу:
www.president.gov.ua.
32. Офіційний сайт Державного комітету статистики. – Режим доступу:
www.ukrstat.gov.ua.
33. Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу:
www.rada.gov.ua.
34. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства
України. – Режим доступу: www.minagro.gov.ua.
35. Офіційний сайт Державного комітету України з питань регуляторної
політики та підприємництва . – Режим доступу: www.dkrp.gov.ua.
36. Офіційний сайт Державного комітету України по земельних ресурсах.
– Режим доступу: www.myland.org.ua.
37. Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні. –
Режим доступу: <http://www.municipal.gov.ua/>.
38. Національний центр з питань євроатлантичної інтеграції. – Режим
доступу: www.nseai.gov.ua.
39. Парламентська Асамблея НАТО. – Режим доступу: www.nato-pa.int.
40. Єдина база даних суб'єктів владних повноважень. – Режим доступу:
<http://email.court.gov.ua/>.
41. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс. – Режим доступу:
<http://zir.minrd.gov.ua/>.
42. Аграрний сектор України. – Режим доступу: www.agroua.net.
43. Найбільша електронна бібліотека. – Режим доступу: www.ua.bookfi.org.
44. Міжнародна асоціація з консалтингу та освіти. – Режим
доступу: www.aiaee.com
45. Європейська асоціація з консалтингу та освіти. – Режим доступу:
www.esee.com