ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ»

(для бакалаврів, магістрів)

КИЇВ – 2018

Підготовлено доцентом кафедри публічного адміністрування *Т. С. Яровим*

Затверджено на засіданні кафедри публічного адміністрування
(протокол № 1 від 01.09.17)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук (протокол № 2 від 28.09.17)

Яровий Т. С. Навчальна програма дисципліни «Управлінське консультування» (для бакалаврів, магістрів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. – 16 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни «Управлінське консультування», теми рефератів, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2018
© ДП «Видавничий дім «Персонал»,
2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Управлінське консультування (консалтинг) в Україні поступово стає складовою не тільки бізнес-індустрії, а й сфери публічного управління (адміністрування), що свідчить про перехід вітчизняної економіки на ринкові рейки. Однак бурхливе зростання кількості конкуруючих консалтингових компаній визначає і зростання вимог до якості консультаційних послуг, потребує детального розуміння специфіки професії консультанта, його ролі у розв'язанні завдань, що стоять перед організацією клієнта. Для успішної консалтингової діяльності, з одного боку, консультант з управління повинен мати високі професійні якості, а з іншого – керівник і менеджери організації клієнта повинні вміло й вчасно використовувати досвід і знання консультанта.

Навчальна дисципліна «Управлінське консультування» є складовою циклу професійно-практичної підготовки студентів освітнього рівня спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Мета навчальної дисципліни – опанування студентами теоретичними знаннями з питань управлінського консультування, надання уявлення про сучасний стан консалтингових послуг у світі та Україні.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процес досягнення національних цілей та інтересів шляхом діяльності суб'єктів публічної сфери, у тому числі законодавчих, виконавчих і судових органів та органів місцевого самоврядування.

Основні **завдання** вивчення дисципліни «Управлінське консультування»:

- узагальнення теоретичних засад у сфері управлінського консультування;
- визначення суті, законів, принципів і механізмів управлінського консультування у розвитку суспільства;
- опанування основами методології, технологіями та процедурами управлінського консультування об'єктів публічної сфери;
- оволодіння методами формування, моніторингу та контролю консалтингових рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також на рівні суб'єктів публічної сфери, з позицій загальноцивілізаційних цінностей, світового досвіду та осмислення наукових здобутків;
- набуття навичок розроблення та впровадження заходів із забезпечення результативної та ефективної діяльності суб'єктів публічної сфери.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні *знати*:

- предметну сферу і методологічну основу управлінського консультування;
- перспективні наукові напрями розвитку управлінського консультування;
- технології та процедури формування цілей управлінського консультування;

- закони, принципи та механізми управлінського консультування;
- засади, механізми, органи, методи та стилі управлінського консультування;
- основні засади управлінського консультування у сфері публічного адміністрування;
- особливості управлінського консультування у добровільних об'єднаннях;
- особливості відповідальності суб'єктів управлінського консультування за правопорушення у цій сфері.

вміти:

- підготувати нормативну документацію (накази, розпорядження тощо), пропозиції, рекомендації (проекти) для суб'єкта управлінського консультування щодо визначення стратегічних цілей, завдань та етапів управлінських рішень на основі результатів системного аналізу суспільно-політичного та соціально-економічного стану розвитку сфери консультування (об'єкта управлінського консультування), застосовуючи методики визначення певних показників;
- визначати технологію управління суб'єктом управлінського консультування, що є раціональною за ознаками досягнення мети діяльності та ресурсами, що використовуються, з урахуванням особливостей цього суб'єкта; виробити процедури та основний зміст кожного етапу вироблення та впровадження управлінського рішення з визначенням термінів, виконавців і вартості;
- уживати заходи із упровадження сучасних форм і методів діяльності суб'єкта управлінського консультування, його структурного підрозділу, оптимізації його функціональної та організаційної структури, виходячи зі змісту сучасних управлінських технологій;
- застосовувати методи та критерії оцінювання результативності та ефективності управлінського консультування в умовах соціально-економічних змін.

Міждисциплінарні зв'язки: ця дисципліна тісно пов'язана з іншими навчальними курсами з усіх напрямів менеджменту і спрямована на підготовку спеціаліста у сфері публічного управління (адміністрування), який володітиме сучасними методами управління, навичками організаційної та консультативної роботи.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ»

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
Змістовий модуль І. Основні поняття про управлінське консультування	
1	Сутність та еволюція консалтингу
2	Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні
3	Причини попиту на консалтингові послуги і популярності професії консультанта з управління
4	Консультанти універсали і спеціалісти. Вимоги до консультанта з управління
5	Базові цінності організації і проблеми організації з позиції консалтингу
6	Типові методи самодіагностики організації
7	Основні методи діагностики організації. Види тестів (анкет) та вимоги до них. Етичні норми тестування
Змістовий модуль ІІ. Консалтинг як процес, професійна служба, бізнес	
8	Особливості взаємодії консультанта з клієнтом, консалтинговий проект
9	Консультування, зміни в організації
10	Структура консультаційної служби, професійна діяльність консалтингових компаній і асоціацій
11	Маркетинг у сфері консалтингу
12	Стратегія ціноутворення консалтингових послуг та фінансове планування консалтингової діяльності
Разом годин: 90	

ЗМІСТ
дисципліни
«УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ»

Змістовий модуль І. Основні поняття про управлінське консультування

Тема 1. Сутність та еволюція консалтингу

Управлінське консультування як процес, служба, бізнес. Характерні риси управлінського консультування: професійна допомога керівникам організацій, дорадча служба, незалежна консультаційна служба.

Управлінське консультування у західних країнах. Управлінське консультування у країнах східної Європи. Управлінське консультування в СРСР.

Література [1–5; 7–9]

Тема 2. Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні

Ринок управлінського консультування за кордоном. Поняття малої, середньої і великої консалтингової компанії. Ринок консалтингових послуг в Україні. Спрямованість ринку.

Література [4; 9; 10; 17]

Тема 3. Причини попиту на консалтингові послуги і популярності професії консультанта з управління

Економія коштів. Особливі знання і навички консультантів. Дефіцит часу у співробітників організації. Безсторонній погляд з боку. Обґрунтування рішень, прийнятих керівництвом організації. Навчання шляхом консультування. Складність структури організації (бізнесу).

Попит на консалтингові послуги залежно від етапу економічного циклу. Роль бар’єрів входу в консалтинговий бізнес. Попит на консультантів в організаціях, які потрібують висококваліфікованих спеціалістів.

Література [1–4; 10]

Тема 4. Консультанти універсали і спеціалісти. Вимоги до консультанта з управління

Консультанти-універсали. Консультанти-спеціалісти.

Вимоги до консультантів з управління: технічні навички, навички міжособистісного спілкування, консалтингові навички.

Література [1–5; 7]

Тема 5. Базові цінності організації і проблеми організації з позиції консалтингу

Поняття керованості організації. Інноваційність організації. Клієнтність організації.

Проблеми у побудові організації. Проблеми в організаційних відносинах. Проблеми в управлінських рішеннях.

Література [5]

Тема 6. Типові методи самодіагностики організації

Метод «Метафора». Метод «Хрестовина». Метод аналізу життєвого циклу організації. Метод аналізу управлінських помилок. Метод аналізу проблем організації.

Література [5; 6]

Тема 7. Основні методи діагностики організації. Види тестів (анкет) та вимоги до них. Етичні норми тестування

Діагностичне інтерв'ю: ознайомлювальне, розвивальне (інтерв'ю за цілями, за проблемами, позиційний аналіз організації).

Аналіз розпорядливої документації: вимірювання керованості організації, оцінювання стилю управління керівника організації.

Діагностичне спостереження за поведінкою в організації: активне діагностичне спостереження, стороннє спостереження, діагностика за слабкими сигналами.

Загальні вимоги до тестів. Тести: постановка питань, твердження, розміщення питань, формат анкети та інструкція. Варіанти шкал та оцінок у тестах. Види анкет. Анкети: коригування анкет, збирання даних, аналіз результатів досліджень. Етичні норми тестування.

Література [5; 11; 12–14]

Змістовий модуль ІІ. Консалтинг як процес, професійна служба, бізнес

Тема 8. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом, консалтинговий проект

Взаємодія консультанта з клієнтом як спеціаліста, виконавця, партнера. Причини необхідності співробітництва консультанта з клієнтом. Типові правила поведінки клієнта і консультанта при виконанні консалтингового проекту.

Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту. Підготовчий етап консалтингового проекту (перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиції клієнту, контракт на консультування). Постановка діагнозу проблеми організації (опис проблеми, збирання та аналіз інформації, подання проміжного звіту). Планування змін в

організації. Упровадження консалтингового проекту. Завершення консалтингового проекту.

Література [1–3; 5; 7]

Тема 9. Консультування і зміни в організації

Характер змін в організації. Причини опору змінам. Основні види змін в організації: незаплановані зміни, планові зміни, нав'язані зміни, зміни з участю персоналу, зміни з використанням переговорів. Управління процесом змін в організації.

Література [1; 7]

Тема 10. Структура консультаційної служби, професійна діяльність консалтингових компаній і асоціацій

Консалтингові компанії (малі, середні, великі). Внутрішні консультанти. Окремі (індивідуальні) консультанти. Консультуючі викладачі.

Стратегія консалтингових компаній. Правові форми консалтингового бізнесу. Типова організаційна структура консалтингової компанії. Управління виконанням консалтингового проекту. Відбір кадрів у консалтингову компанію. Навчання консультантів у консалтингових компаніях. Організаційна культура в консалтингових компаніях. Професійні консалтингові асоціації. Українські асоціації консультантів. Етичні норми і стандарти практичної діяльності консалтингових компаній.

Література [1–5; 7]

Тема 11. Маркет инг у сфері консалт ингу

Імідж консультанта. Способи набуття досвіду, який потрібен консультанту. Рекомендації клієнтів – ознака високого іміджу консультанта. Види маркетингу консалтингових послуг: публікації книг, статей, брошур; реклама у засобах масової інформації; заходи РК; торгові ярмарки та виставки; презентації; контакти без попередження (попередній маркетинговий лист, візити без попередження, телефонні розмови).

Літ ерат ура [1; 3; 5; 7]

Тема 12. Ст рат егія ціноут ворення консалт ингових послуг т а фінансове планування консалт ингової діяльност і

Безкоштовні та платні консалтингові послуги. Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг. Визначення ціни консалтингових послуг: планування від потреб, планування від клієнта.

Види оплати консалтингових послуг: погодинна, фіксована, за одну людину, за фактом виконання робіт, відсоток від результату.

Фінансове планування в консалтингових компаніях. Фінансове планування окремих консультантів.

Літ ерат ура [1; 3; 5; 7]

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Поняття управлінського консультування як процес, діяльність професійної служби та бізнес.
3. Характерні ознаки управлінського консультування.
4. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
5. Еволюція управлінського консультування у західних країнах.
6. Управлінське консультування у країнах Східної Європи та СРСР.
7. Управлінське консультування в сучасній Україні.
8. Ринок консалтингових послуг у США і розвинених європейських країнах.
9. Опишіть спеціалізації кількох великих іноземних консалтингових компаній.
10. Схарактеризуйте ринок консалтингових послуг в Україні.
11. Асортимент консалтингових послуг в Україні.
12. Види консалтингових послуг.
13. Шляхи одержання особливих знань і навичок консультантів.
14. Неупереджений погляд з боку як необхідна умова об’єктивності консультанта.
15. Процес навчання клієнта шляхом управлінської консультації.
16. Недоцільність управлінського консультування для обґрунтування рішень, уже прийнятих керівництвом організації.
17. Вплив циклічних економічних коливань на стратегію консалтингових компаній.
18. Причини високого попиту на висококваліфікованих консультантів на ринку праці.
19. Особливості діяльності консультантів-універсалів.
20. Особливості діяльності консультантів-спеціалістів.
21. Навички міжособистісного спілкування як необхідна якість консультанта з управління.
22. Механізм набуття консультантом консалтингових навичок.
23. Класифікація консалтингових послуг.
24. Погодженість мети як параметр керованості організації.
25. Інноваційність як цінність організації.
26. Особливості проблем організації у структурі.
27. Особливості проблем організації в організаційних відносинах.
28. Особливості проблем організації в управлінських рішеннях.
29. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
30. Методи самодіагностики організації.
31. Особливості методу самодіагностики організації «Метафора».
32. Особливості методу самодіагностики організації «Хрестовина».

33. Особливості методу самодіагностики організації «Життєвий цикл організації».
34. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
35. Особливості методу діагностичного інтерв'ю.
36. Особливості методу аналізу розпорядчої документації.
37. Особливості методу діагностичного спостереження за поведінкою в організації.
38. Технічні і методологічні принципи тестування персоналу.
39. Психологічна діагностика організації і персоналу.
40. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом.
41. Принципи виявлення потенційних консультантів.
42. Типові правила поведінки клієнта консалтингових послуг.
43. Типові правила поведінки консультанта з клієнтом.
44. Етапи консалтингового проекту.
45. Підготовчий етап як важлива складова консалтингового проекту.
46. Постановка діагнозу як важлива складова консалтингового проекту.
47. Планування змін як важлива складова консалтингового проекту
48. Особливості взаємодії організацій та нововведень.
49. Сприйнятливість організації до нововведень.
50. Інноваційний потенціал і його оцінка.
51. Причини успіху та краху організацій.
52. Іноземні консалтингові компанії на закордонному ринку.
53. Іноземні консалтингові компанії на українському ринку.
54. Діяльність вітчизняних консалтингових компаній.
55. Особливості стратегій консалтингових компаній.
56. Особливості іноземних консалтингових асоціацій.
57. Українські асоціації консультантів.
58. Аналіз етичних норм та стандартів діяльності консалтингових компаній.
59. Особливості реклами консалтингових послуг.
60. Особливості набуття досвіду в консалтингу.
61. Рекомендації клієнтів як ознака високого іміджу.
62. Особливості контактів консультанта з клієнтом без попередження
63. Фінансове планування у консалтингових компаніях.
64. Визначення ціни консалтингових послуг.
65. Види оплати консалтингових послуг.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Основні підходи до розуміння управлінського консультування та його еволюція. Предметна сфера управлінського консультування.
2. Три підходи до визначення управлінського консультування.

3. Сутність консалтингу: характерні прикмети.
4. Еволюція консалтингу в західних країнах.
5. Ринок консалтингових послуг за кордоном.
6. Характеристика ринку управлінського консультування в Україні.
7. Причини потреб у послугах консультантів з управління.
8. Причини популярності професії консультанта з управління.
9. Типологія консультантів з управління.
10. Вимоги до консультанта з управління.
11. Базові цінності організації.
12. Проблеми організації з позиції консалтингу: проблеми в будові організацій.
13. Проблеми організації з позиції консалтингу: проблеми в організаційних відносинах.
14. Проблеми організації з позиції консалтингу: проблеми в управлінських рішеннях.
15. Типові методи самодіагностики організації: метод «Метафора».
16. Типові методи самодіагностики організації: метод «Хрестовина».
17. Типові методи самодіагностики організації: метод аналізу «Життєвого циклу організації».
18. Основні методи діагностики організації: діагностичне інтерв'ю за цілями.
19. Основні методи діагностики організації: діагностичне інтерв'ю за проблемами.
20. Основні методи діагностики організації: позиційний аналіз організації.
21. Основні методи діагностики організації: аналіз розпорядчої документації (вимірювання керованості організації).
22. Основні методи діагностики організації: аналіз розпорядчої документації (оцінювання стилю управління керівника організації).
23. Основні методи діагностики організації: активне діагностичне спостереження.
24. Основні методи діагностики організації: стороннє спостереження.
25. Основні методи діагностики організації: діагностика за слабкими сигналами.
26. Основні методи діагностики організації: анкетування.
27. Етичні проблеми тестування.
28. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як виконавця.
29. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як спеціаліста.
30. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як партнера.
31. Стисла характеристика консалтингового проекту.
32. Консалтинговий проект: підготовчий етап.
33. Консалтинговий проект: постановка діагнозу.
34. Консалтинговий проект: планування змін.
35. Консалтинговий проект: упровадження змін.

36. Консалтинговий проект: завершення проекту.
37. Консультування та зміни в організації: причини опору змінам.
38. Консультування та зміни в організації: основні види змін в організаціях.
39. Консультування та зміни в організації: управління змінами в організаціях.
40. Структура консультаційної служби: консалтингові компанії.
41. Структура консультаційної служби: внутрішні консультанти.
42. Структура консультаційної служби: одиночні консультанти та викладачі, що консультують.
43. Стратегія консалтингових компаній.
44. Правові форми консалтингових компаній.
45. Типова організаційна структура консалтингової компанії.
46. Управління виконанням консалтингового проекту.
47. Відбір кадрів у консалтингову компанію.
48. Навчання кадрів у консалтингових компаніях.
49. Організаційна культура у консалтингових компаніях.
50. Українські асоціації консультантів.
51. Маркетинг у сфері консалтингу.
52. Маркетинг у сфері консалтингу: контакти без попередження.
53. Ціноутворення консалтингових послуг: безплатні та платні консалтингові послуги.
54. Ціноутворення консалтингових послуг: визначення ціни консалтингових послуг.
55. Ціноутворення консалтингових послуг: види оплат консалтингових послуг.
56. Фінансове планування в консалтингових компаніях.
57. Характер консультування із загальних питань управління.
58. Консультування з питань управління малими підприємствами.
59. Консультування із реструктуризації підприємства (на прикладі реструктуризації одного з органів влади).
60. Комплектування штатів і відбір персоналу.
61. Мотивація та винагорода.

ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

1. Що розуміється під процесом консультування?
2. Яка якість відрізняє менеджера від консультанта з управління?
3. Розкрийте поняття управлінського консультування як дорадчої служби.
4. Розкрийте природу професіоналізму консультанта з управління.
5. Поясніть необхідність незалежності консультанта від клієнта.
6. Назвіть родоначальників управлінського консультування.

7. Вкажіть країни східної Європи, у яких почала активно розвиватися консалтингова діяльність.
8. Поясніть природу особливих знань і навичок консультантів з управління.
9. Оцініть обсяг світового ринку консалтингових послуг.
10. Скільки консультантів працюють у малій, середній і великій іноземній консалтинговій компанії?
11. Який доход мають малі, середні і великі іноземні консалтингові компанії?
12. Скільки консультантів працюють у середньому в українській консалтинговій компанії?
13. Назвіть моделі менеджменту, характерні для більшості українських підприємств.
14. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
15. Поясніть причину економії коштів клієнта через залучення консультанта.
16. Поясніть природу особливих знань і навичок консультантів з управління.
17. Чому успішні компанії вдаються до послуг консультантів?
18. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
19. Причини популярності професії консультанта з управління.
20. У чому різниця між консультантами «універсалами» та консультантами «спеціалістами»?
21. Назвіть основні навички, які має опанувати консультант з управління.
22. Які навички набуваються консультантом з управління тільки на практиці?
23. Визначте управлінські проблеми організації.
24. Назвіть проблему організації, для якої характерна зосередженість підрозділів на внутрішніх проблемах у відриві від мети суміжних підрозділів.
25. Назвіть проблему організації, у якій накази керівника дублюють службову інструкцію.
26. Назвіть проблему організації, неспроможної до нововведень.
27. За якого стилю керівництва накази зі стягненнями переважають над наказами із заохоченнями працівників організації?
28. Яку орієнтацію векторів доцільно мати організації, що вдається до методу самодіагностики «Хрестовина».
29. Яку орієнтацію векторів доцільно мати організації, що вдається до методу самодіагностики «Метафора».
30. Яку орієнтацію векторів доцільно мати організації, що вдається до методу самодіагностики «Життєвий цикл організації».
31. Скільки часу зазвичай необхідно для самодіагностики організації?
32. Результати самодіагностики організації слід вважати попередніми чи остаточними?
33. Назвіть види розвиваючого інтерв’ю.

34. Який із методів збирання інформації – аналіз документів чи діагностичне інтерв'ю – доцільно використовувати першим?
35. Як кількісно визначається керованість організації?
36. Що можна оцінити за співвідношенням визначених і ініціативних наказів керівника організації?
37. Поясніть поняття – у діагностики організації «слабкий сигнал»?
38. Для оцінювання яких здібностей використовуються тести оцінки особистості?
39. Назвіть які є різновиди тестів.
40. Чи можуть психологічні тести претендувати на абсолютну вірогідність?
41. Розкрийте поняття «надійність тесту» та «валідність тесту».
42. Перелічіть варіанти шкал оцінок відповіді того, хто тестується.
43. З якою метою коригуються анкети?
44. Опишіть способи взаємодії консультанта з клієнтом.
45. Опишіть особливості взаємодії з клієнтом консультанта як виконавця.
46. Опишіть особливості взаємодії з клієнтом консультанта як спеціаліста (експерта).
47. Опишіть особливості взаємодії з клієнтом консультанта як партнера.
48. Вкажіть причини, що свідчать про необхідність співробітництва консультанта з клієнтом.
49. Типовий консалтинговий проект включає п'ять етапів. На практиці можна вилучити з проекту один або кілька етапів?
50. Які фази включає підготовчий етап консалтингового проекту?
51. Скільки часу потрібно в середньому на попередній діагноз організації?
52. Які розділи включає пропозиція клієнту?
53. Опишіть процес вибору варіанта вирішення проблеми.
54. На якому етапі консалтингового проекту обговорюються умови завершення співробітництва?
55. Які суб'єкти належать до зовнішнього середовища прямої дії?
56. Назвіть чинники зовнішнього середовища непрямої дії?
57. Перелічіть елементи внутрішнього середовища.
58. Які основні види змін в організаціях.
59. Відсутність якого досвіду може перешкодити найманому консультанту, що працює у великій консалтинговій компанії, організувати свій особистий бізнес?
60. Які якості можуть бути відсутні у внутрішнього консультанта?
61. У чому полягає перевага одиночного консультанта над великою консалтинговою компанією?
62. У чому полягає перевага консультуючого викладача над великою консалтинговою компанією?
63. Яка мета вироблення стратегії консалтингової компанії?

64. Чи передбачає стратегія консалтингової компанії можливість співпраці з іншими компаніями та консультантами?
65. Назвіть види правових форм консалтингових компаній.
66. Які заходи здійснюються керівництвом проекту на підготовчій фазі організації роботи команди консультантів?
67. Які етапи включає співбесіда у процесі відбору кадрів у консалтингову компанію?
68. З якою метою у співбесіду включають ситуаційне завдання?
69. Чи обов'язкове членство консультанта у консалтинговій асоціації.
70. Яким чином початкуючий консультант може набути досвіду?
71. За яких чинників контакти без повідомлення приречені на невдачу?
72. Чи слід консультанту давати клієнтові гарантію щодо позитивного результату своєї роботи?
73. Яка інформація необхідна для визначення вартості консалтингових послуг методом планування від потреб?
74. У яких випадках можливі безкоштовні консалтингові послуги?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Управленческое консультирование. Введение в профессию. [Management Consulting. A quite to the profession (fours edition)] / под ред. М. Кубра: пер. с англ.; науч. ред. А. А. Гладышев. – М.: Платинум, 2004.
2. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – К.: ТзОВ "БУК", 2005.

Додат кова

3. Блок П. Безупречный консалтинг. – 2-е изд. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007.
4. Бейч Э. Консалтинговый бизнес / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006.
5. Бивас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу / пер. с англ. – М.: ИД "Вильямс", 2004.
6. Пригожин А. А. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
7. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ.; под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007.
8. Васильев Г. А., Деева Е. М. Управленческое консультирование: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
9. Управленческое консультирование на производственно-хозяйственных объектах стран – членов СЭВ / под ред. Л. Ф. Демарцвой. – М.: МНИИПУ, 1989.
10. Трофимова О. К. www. consider. ru
11. Юксвярав Р. К., Хабакук изд. – СПб.: Питер, 2006.
12. Большая энциклопедия психологических тестов. – М.: Эксмо, 2005.

13. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006.
14. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуация для анализа. – 12-е изд. – пер. с англ. – М: ИД “Вильямс”, 2005.
15. Евстафьев В. А., Ясонов В. Н. Что, где и как рекламировать. Практ. советы. – СПб.: Питер. 2005.
16. 7 нот менеджмента. – 5-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001.