

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки, бізнесу і управління персоналом
на транспорті**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до виконання контрольної роботи
з дисципліни**

***«ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ
ТА ДІЛОВА КОРЕСПОНДЕНЦІЯ»***

Харків – 2019

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 30 вересня 2019 р., протокол № 2.

Призначено для студентів другого рівня вищої освіти «магістр» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Укладач

доц. Ю. В. Мирошниченко

Рецензент

доц. В. В. Котик

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання контрольної роботи
з дисципліни

*«ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ
ТА ДІЛОВА КОРЕСПОНДЕНЦІЯ»*

Відповідальний за випуск Мирошниченко Ю. В.

Редактор Буранова Н. В.

Підписано до друку 25.10.19 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк. арк. 0,75. Тираж 30. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Вказівки до виконання контрольної роботи.....	5
2 Варіанти контрольних робіт.....	7
3 Практичне завдання: розрахунок ставки гонорару консультанта.....	9
4 Питання до заліку.....	14
Список літератури.....	17

ВСТУП

Управлінське консультування стало складовою бізнес-індустрії, що свідчить про його необхідність на консалтинговому ринку. Однак бурхливе зростання кількості конкуруючих консалтингових компаній визначає і зростання вимог до якості консультаційних послуг, потребує докладного розуміння специфіки професії консультанта, його ролі у розв'язанні завдань, які 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.

Метою управлінського консультування є:

- визначення проблем організації клієнта;
- розроблення рекомендацій щодо розв'язання проблем організації клієнта;
- обґрунтування основних напрямків розвитку організації, які забезпечать підвищення ефективності бізнесу.

Тому актуальним є питання підготовки фахівців-управлінців, які б мали знання у сфері управлінського консультування, були б здатні як використовувати послуги управлінців-консультантів, так і організовувати консалтингову діяльність.

1 ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є важливою складовою навчального процесу.

Мета контрольної роботи – закріпити теоретичні знання студентів, здобуті під час роботи з підручниками та посібниками.

Основне завдання контрольної роботи – перевірити рівень знань студентів з конкретної теми.

Під час виконання контрольної роботи студенти набувають навичок роботи з монографіями, науковими статтями, нормативними і статистичними матеріалами, а також вчаться оформлювати наукові роботи.

Номер варіанта контрольного завдання студент обирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

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

Підготовка та виконання контрольної роботи

Перед написанням контрольної роботи студент має ознайомитися з основними вимогами до її виконання.

Достатній теоретичний рівень. Ця вимога означає, що студент має розкрити обрану тему контрольної роботи. Крім того, студент повинен достатньо повно розкрити основні поняття і

терміни, що стосуються теми контрольної роботи, навести тільки об'єктивні факти і реальні практичні приклади.

Виклад матеріалу контрольної роботи. Матеріал контрольної роботи необхідно викладати послідовно, логічно пов'язувати окремі його частини, повністю розкрити питання контрольної роботи. Слід приділити увагу сучасним теоретичним і методичним розробкам, розглянути і творчо осмислити відповідну навчальну літературу, періодичні видання і статистичні матеріали, визначити своє ставлення до дискусійних питань з теми роботи. *Рекомендовано таку структуру контрольної роботи:*

- 1) титульна сторінка;
- 2) зміст контрольної роботи, що містить заголовки розділів (підрозділів) та номери сторінок;
- 3) основна частина, що складається з трьох основних розділів, які можуть поділятися на два-три підрозділи і за змістом мають відповідати питанням варіанта, підпорядковуватись основній меті та завданням, мати приблизно однаковий обсяг;
- 4) виконання практичного завдання за варіантом;
- 5) список використаної літератури, який розміщують наприкінці роботи в алфавітному порядку у такій послідовності:
 - закони і нормативні акти;
 - джерела фактичних даних;
 - літературні та наукові джерела;
 - матеріали періодичних видань.

У літературних і наукових джерелах вказують прізвище, ініціали автора, повну назву книги, місце видання, назву видавництва, рік видання, кількість сторінок; для статей, що опубліковані в періодичній літературі, зазначають прізвище, ініціали автора, назву статті, назву журналу чи газети, рік видання, номер журналу чи дату видання газети, вказують сторінки, на яких розміщено статтю;

6) додатки (якщо такі є), які мають містити допоміжні матеріали (таблиці цифрових даних, графіки, схеми допоміжного характеру тощо). Кожний додаток починають з нової сторінки, у правому верхньому куті пишуть слово «Додаток». Додаток має бути з тематичним заголовком. Якщо в контрольній роботі міститься кілька додатків, їх послідовно нумерують арабськими

цифрами (наприклад, Додаток 1). Сторінки в додатках нумерують у межах одного додатка. Посилання на додатки в текстовій частині роботи є обов'язковими.

Обсяг контрольної роботи має становити щонайбільше 20 сторінок (щонайменше 12 сторінок) формату А4, надрукованих на принтері (розмір шрифту – 14, рекомендується шрифт times new roman, інтервал між рядками – 1,5, верхнє і нижнє поля – по 2 см, ліве поле – 2,5, праве – 1,5, колонтитули – по 0,5).

Грамотність оформлення. Ця важлива вимога до контрольної роботи забезпечує її високу якість. Роботу треба виконувати без граматичних і стилістичних помилок. Необхідно дотримуватись правил цитування, оформлення виносок, посилання на використану літературу.

Технічне оформлення контрольної роботи здійснюється відповідно до вимог «Методичних рекомендацій щодо підготовки та оформлення контрольних робіт».

2 ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

- 1 Управлінське консультування як процес, служба, бізнес.
- 2 Внутрішні консультанти, консультанти-універсали та спеціалісти, особливості функціонування окремих консультантів.
- 3 Упровадження консалтингового проекту. Завершення консалтингового проекту.

Варіант 2

- 1 Характерні риси управлінського консультування.
- 2 Функції професійних консалтингових асоціацій. Кодекси поведінки професійних асоціацій.
- 3 Типові правила поведінки клієнта і консультанта при виконанні консалтингового проекту. Вимоги до консультанта.

Варіант 3

- 1 Еволюція консалтингу.
- 2 Кодекс етики асоціації фірм з управлінського консультування у США.
- 3 Маркетинг консалтингових послуг.

Варіант 4

- 1 Сфери діяльності консалтингових компаній.
- 2 Стандарти професійної практики асоціації фірм з управлінського консультування у США.
- 3 Безкоштовні та платні консалтингові послуги. Визначення ціни консалтингових послуг.

Варіант 5

- 1 Причини попиту на послуги консультантів.
- 2 Українські консалтингові асоціації.
- 3 Види оплати консалтингових послуг.

Варіант 6

- 1 Методи діагностики організації.
- 2 Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг.
- 3 Навчання консультантів у консалтингових компаніях. Організаційна культура в консалтингових компаніях.

Варіант 7

- 1 Базові цінності організації.
- 2 Особливості взаємодії консультанта з клієнтом.
- 3 Фінансове планування в консалтингових компаніях та окремих консультантів.

Варіант 8

- 1 Проблеми організації з позиції консалтингу.
- 2 Консультування і характер змін в організації. Основні види змін в організації. Управління процесом змін в організації.
- 3 Загальні вимоги до тестів. Тести: поставлення питань і тверджень, розміщення питань, формат анкети та інструкція.

Варіант 9

- 1 Типові методи самодіагностики організації.
- 2 Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту. Підготовчий етап консалтингового проекту.
- 3 Варіанти шкал та оцінок у тестах. Види анкет. Анкети: корекція анкет, збирання даних, аналіз результатів досліджень.

Варіант 10

1 Особливості функціонування консалтингових компаній. Організаційна культура в консалтингових компаніях.

2 Постановка діагнозу проблем організації. Планування змін в організації.

3 Етичні норми тестування.

3 ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ: РОЗРАХУНОК СТАВКИ ГОНОРАРУ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: опанування навичок розрахунку ставки гонорару консультанта.

Методичні вказівки. Під час укладання угоди для визначення ціни своїх послуг консалтингова фірма оцінює кількість днів, необхідних для виконання роботи, і помножує їх на нормативну розцінку послуг консультативної фірми.

Методи ціноутворення (форми оплати):

– облік витрат на «виробництво» консультативної послуги – погодинна і фіксована форми оплати;

– облік стану об'єкта консультування – відсоток від вартості об'єкта консультування або відсоток від результату консультування;

– комбінована форма оплати.

Витрати, пов'язані із самим консультативним процесом, відносяться на рахунок клієнта. Однак існують ще витрати, які неможливо відшкодувати.

Консультант, який працює повний робочий день над проектом протягом декількох місяців, не приділяючи часу для подальшого розвитку свого бізнесу, до кінця роботи над проектом може опинитися перед фактом, що йому більше нічого робити. Хорошим, перевіреним практикою управлінського консалтингу правилом є правило орієнтуватися на те, щоб у середньому близько 60 % робочого часу консультанта було оплачуваним. Відсоток загального часу, витраченого на роботу консультантом, що приносить гонорар, називається коефіцієнтом використання за плату, або коефіцієнтом корисної дії.

Умова. У консалтинговій фірмі працюють консультанти. За варіантом, постійні витрати фірми становлять (дані таблиці 1) умовних одиниць на рік, і саме таким має бути її мінімальний

дохід, щоб забезпечувати беззбитковість. До бюджету закладено зарплату консультантів (дані таблиці 1) при розцінці 40 умов. од. на день. Кожному консультанту за рахунок фірми забезпечується машина і оплачуються поточні службові витрати.

У році – 52 тижні, робочий тиждень – п'ятиденний, святкових днів – 8, відпускних – 30, днів непрацездатності – 5, днів підвищення кваліфікації – 10. Розрахувати вартість одного робочого дня консультанта при коефіцієнті використання за плату 0,6 і прибуток фірми в цілому за рік при максимальній ставці консультанта. Врахувати, що конкуренти беруть від 60 до 120 умов. од. на день.

Таблиця 1 – Постійні витрати консалтингової фірми

Показник	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стаття витрат	Сума, умов. од. на рік									
Зарплата співробітників і нарахування на неї	43200	54000	64800	75600	86400	97200	108000	118800	129600	32400
Витрати на утримання автомобілів компанії	2200	2300	2400	2500	2600	2700	2800	2900	3000	2100
Невідшкодовані витрати	7000	7100	7000	7100	7000	7100	7000	7100	7000	7000
Адміністративні витрати	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Оренда приміщення	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2500	2500	2500	2000
Телефонні переговори	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Утримання та обслуговування оргтехніки	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Інші витрати	1000	1000	1000	1500	1500	1500	1700	1700	1700	1000
Разом	58700	69700	80500	92000	102800	113800	125300	136300	147100	47800
Кількість консультантів, люд	4	5	6	7	8	9	10	11	12	3

Приклад розрахунку

Умова. У консалтинговій фірмі працюють три консультанти. Постійні витрати фірми становлять 33338,5 умов. од. на рік (таблиця 2), і саме таким має бути її мінімальний дохід, щоб забезпечувати беззбитковість. До бюджету закладено зарплату трьох консультантів. Кожному консультанту за рахунок фірми забезпечується машина і оплачуються поточні службові витрати.

Таблиця 2 – Постійні витрати консалтингової фірми

Стаття витрат	Сума, умов. од. на рік
Зарплата співробітників і нарахування на неї	19250,0
Витрати на утримання автомобілів компанії	1773,5
Невідшкодовані витрати	420
Адміністративні витрати	1200
Оренда приміщення	8 645
Телефонні переговори	300
Утримання та обслуговування оргтехніки	750
Інші витрати	1000
Разом	33338,5

У році – 52 тижні, робочий тиждень – п'ятиденний, святкових днів – 8, відпускних – 30, днів непрацездатності – 5, днів підвищення кваліфікації – 10. Розрахувати вартість одного робочого дня консультанта при коефіцієнті використання за плату 0,6 і прибуток фірми в цілому за рік при максимальній ставці консультанта. Врахувати, що конкуренти беруть від 50 до 100 умов. од. на день.

Розв'язання

1 Визначаємо кількість робочих днів у році:

$$52 \times 5 = 260 \text{ днів.}$$

Чиста кількість робочих днів у році:

$$260 - 8 - 30 - 5 - 10 = 207 \text{ днів.}$$

2 Визначаємо кількість днів, які мають бути реально оплачуваними:

$$207 \times 60 \% = 124 \text{ дні.}$$

3 Проаналізуємо, як може змінитися сукупний дохід залежно від різних ставок гонорару за умови, що три консультанти фірми мають по 124 оплачуваних робочих дні протягом року (рисунок 1):

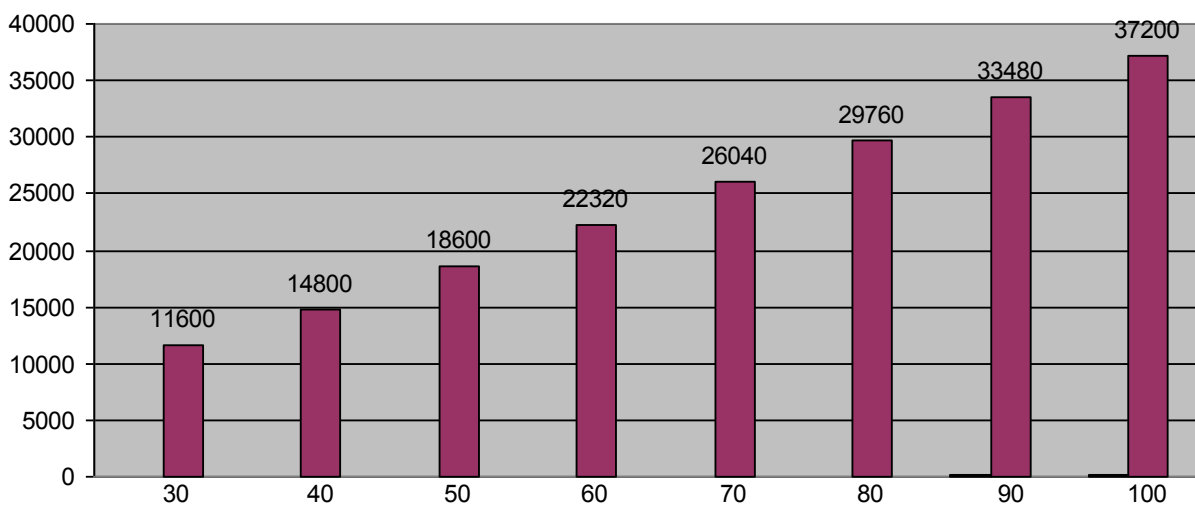


Рисунок 1 – Сукупний дохід консалтингової фірми при різних ставках, умов. од.

При розцінці 30 умов. од. на день маємо дохід:

$$30 \times 124 \times 3 = 11600 \text{ умов. од. на рік.}$$

Аналогічно до цього при розцінці 40 умов. од. – 14880 умов. од., при розцінці 50 умов. од. – 18600 умов. од., при розцінці 60 умов. од. – 22320 умов. од., при розцінці 70 умов. од. – 26040 умов. од., при розцінці 80 умов. од. – 29760 умов. од., при розцінці 90 умов. од. – 33480 умов. од., при розцінці 100 умов. од. – 37200 умов. од.

Загальні постійні витрати фірми за рік відповідно до таблиці 2 складають 33338,5 умов. од.

4 Розрахуємо ставку гонорару консультанта, за якою досягається точка безбитковості консультаційної фірми. Визначимо ставку гонорару як x , тоді маємо рівняння вигляду:

$$124 x \times 3 = 33338,5 \text{ грн.}$$

$$X = 33338,5 : (124 \times 3)$$

$$X = 89,6 \text{ умов. од.}$$

Точка безбитковості фірми, в якій доходи дорівнюють витратам, досягається при денній ставці гонорару консультанта 89,6 умов. од. на день.

Тому ставка гонорару має бути не меншою за дане значення. Для забезпечення конкурентоспроможності можна встановити середню ставку гонорару на рівні 90 умов. од. на день, оскільки ціни конкурентів на ринку, відповідно до умови, коливаються в межах від 50 до 100 умов. од. на день.

5 Визначаємо розмір річного прибутку:

$$\text{Доходи: } 124 \text{ дні} \times 90 \text{ умов. од.} \times 3 \text{ люд} = 33480 \text{ умов. од.}$$

$$\text{Витрати} = 33338,5 \text{ умов. од.}$$

$$\text{Прибуток: } 33480 - 33338,5 = 141,5 \text{ умов. од.}$$

Відповідь: вартість одного робочого дня консультанта при коефіцієнті використання за плату 0,6 складає 89,6 умов. од. на день. Максимальний обсяг прибутку фірми може становити 141,5 умов. од. на день при ставці гонорару консультанта 90 умов. од. на день.

4 ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

- 1 Управлінське консультування як процес, служба, бізнес.
- 2 Характерні риси управлінського консультування.
- 3 Природа особливих знань і навичок консультантів з управління.
- 4 Еволюція консалтингу.
- 5 Ринок консалтингових послуг за кордоном. Поняття малої, середньої і великої консалтингової компанії.
- 6 Ринок консалтингових послуг в Україні. Спрямованість ринку.
- 7 Причини попиту на послуги консультантів.
- 8 Причини популярності професії консультанта з управління.
- 9 Консультанти-універсали.
- 10 Консультанти-спеціалісти.
- 11 Вимоги до консультантів з управління.
- 12 Базові цінності організації.
- 13 Сутність проблеми у побудові організації.
- 14 Сутність проблеми в організаційних відносинах.
- 15 Сутність проблеми в управлінських рішеннях.
- 16 Сутність проблеми організації, коли накази керівника організації дублюють службову інструкцію.
- 17 Сутність проблеми організації, яка неспроможна породжувати і здійснювати нововведення.
- 18 Метод самодіагностики організації «Метафора».
- 19 Метод самодіагностики організації «Хрестовина».
- 20 Метод аналізу життєвого циклу організації.
- 21 Метод аналізу управлінських помилок.
- 22 Метод аналізу проблем організації.
- 23 Поняття «слабкий сигнал» у діагностиці організації.
- 24 Інтерв'ю як метод діагностики організації.
- 25 Види інтерв'ю на розвиток.
- 26 Аналіз розпорядчої документації як метод діагностики організації.
- 27 Послідовність кількісного визначення керованості організації.

- 28 Діагностичне спостереження за поведінкою в організації як метод діагностики організації.
- 29 Загальні вимоги до тестів.
- 30 Види тестів.
- 31 Мета коригування анкет.
- 32 Етичні норми тестування.
- 33 Принцип відкритості при тестуванні.
- 34 Взаємодія консультанта з клієнтом як спеціаліста.
- 35 Взаємодія консультанта з клієнтом як виконавця.
- 36 Взаємодія консультанта з клієнтом як партнера.
- 37 Причини необхідності співробітництва консультанта з клієнтом.
- 38 Типові правила поведінки клієнта і консультанта при виконанні консалтингового проекту.
- 39 Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту.
- 40 Підготовчий етап консалтингового проекту.
- 41 Фази, які передбачають підготовчий етап консалтингового проекту.
- 42 Форми укладання контрактів для виконання консалтингових проектів.
- 43 Постановка діагнозу проблеми організації.
- 44 Планування змін в організації.
- 45 Упровадження консалтингового проекту.
- 46 Завершення консалтингового проекту.
- 47 Характер змін в організації.
- 48 Причини опору змінам.
- 49 Основні види змін в організації.
- 50 Управління процесом змін в організації.
- 51 Консалтингові компанії у структурі консалтингової служби.
- 52 Внутрішні консультанти.
- 53 Окремі (індивідуальні) консультанти. Консультуючі викладачі.
- 54 Стратегія консалтингових компаній.
- 55 Мета розробки стратегії консалтингової компанії.
- 56 Організаційно-правові форми консалтингового бізнесу.
- 57 Особливості корпоративної правової форми консалтингової компанії.

- 58 Типова організаційна структура консалтингової компанії.
- 59 Принципи розробки організаційної структури великих консалтингових компаній.
- 60 Особливості регіональних контор і філіалів у великих консалтингових компаніях.
- 61 Причини високої плинності кадрів у консалтингових компаніях.
- 62 Управління виконанням консалтингового проекту.
- 63 Відбір кадрів у консалтингову компанію.
- 64 Навчання консультантів у консалтингових компаніях.
- Організаційна культура в консалтингових компаніях.
- 65 Професійні консалтингові асоціації.
- 66 Українські асоціації консультантів.
- 67 Етичні норми і стандарти практичної діяльності консалтингових компаній.
- 68 Імідж консультанта.
- 69 Способи набуття досвіду, який потрібен консультанту.
- 70 Види маркетингу консалтингових послуг: публікації книг, статей, брошур; реклама у засобах масової інформації; заходи PR; торгові ярмарки та виставки; презентації; контакти без попередження.
- 71 Особливості контактів консультанта з клієнтом без попередження.
- 72 Безкоштовні та платні консалтингові послуги.
- 73 Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг.
- 74 Визначення ціни консалтингових послуг: планування від потреб, планування від клієнта.
- 75 Види оплати консалтингових послуг: погодинна, фіксована, за одну людину, за фактом виконання робіт, відсоток від результату.
- 76 Фінансове планування в консалтингових компаніях. Фінансове планування окремих консультантів.
- 77 Особливості розподілу прибутку консалтингової компанії.
- 78 Поняття багатofункціональності проблеми.
- 79 Поняття міждисциплінарності проблеми.

- 80 Особливості менеджменту в лінійно-функціональній структурі управління.
- 81 Послідовність побудови матриці проєкцій функцій.
- 82 Загальні ознаки центрів фінансової відповідальності.
- 83 Види центрів фінансової відповідальності.
- 84 Особливості центрів прибутку від центрів інвестицій.
- 85 Способи випробування кандидатів на управлінські і технічні посади.
- 86 Причини звернення керівництва компанії до консалтингових послуг при пошуку керівних працівників.
- 87 Наведіть найпоширенішу помилку, що характерна для клієнтів у мотивації персоналу.
- 88 Проблеми, які пов'язані зі структурою заробітної плати в організації.
- 89 Переваги малих підприємств.
- 90 Значення правильно сформульованої місії в умовах реструктуризації підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Князь О. В. Основи управлінського консультування : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2006. 156 с.
- 2 Блок П. Бездоганий консалтинг. Вид. 2-ге : пер. з англ. Київ : Дельта, 2007. 345 с.
- 3 Бейч Е. Консалтинговий бізнес : пер. з англ. Київ : Дельта, 2006. 127 с.
- 4 Бивас С., Твитчелл Д. Керівництво з управлінського консалтингу : пер. з англ. Київ : Знання, 2004. 326 с.
- 5 Пригожин А. А. Методи розвитку організацій. Київ : Знання, 2003. 102 с.
- 6 Адізес І. Управління життєвим циклом корпорації : пер. з англ. / за наук. ред. А. Г. Сеферяна. Київ : Знання, 2007. 287 с.
- 7 Васильев Г. А., Деева Е. М. Управленческое консультирование : учеб. пособ. для студ. вузов. Київ : ТзОВ «Бук», 2004. 235 с.

8 Управлінське консультування на виробничо-господарчих об'єктах країн-членів СЕВ / за ред. Л. Ф. Демарцевої. Київ : Центр учбової літератури, 1989. 202 с.

9 7 нот менеджменту. Вид. 5-те, доп. Київ : Кондор, 2001. 169 с.

10 Управлінський консультант. Настільна книга керівника. Київ : ТзОВ «Бук», 2005. 89 с.

11 Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейман Я. А. Управлінське консультування: теорія і практика. Київ : Центр учбової літератури, 1988. 253 с.

12 Анастасі А., Урбіна С. Психологічне тестування. Вид. 7-ме. Київ : Знання, 2006. 245 с.

13 Велика енциклопедія психологічних тестів. Київ : Кондор, 2005. 578 с.

14 Зільберман М. Консалтинг: методи та технології : пер. з англ. Київ : Знання, 2006. 325 с.

15 Томпсон-мол. А. А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуація для аналізу : пер. з англ. Вид. 12-те. Львів : вид-во Львівської політехніки, 2005. 467 с.

16 Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Василишина Л. М. Основи управлінського консультування : навч. посіб. Донецьк : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 188 с.

17 Чернов Ю. В. Управлінське консультування : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 272 с.

18 Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2008. 240 с.

19 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. Москва : Платинум, 2004. 420 с.