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

МАУП

Кафедра публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Директор ННІМВСН

_____
А.М.Грись

"27" серпня 2021 р.

Схвалено на засіданні кафедри
Публічного адміністрування
Протокол №1 від "26" серпня 2021 р.
Завідувач кафедри

_____
І.А. Семенець-Орлова

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«КОНСАЛТИНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»

спеціальності: **281 Публічне управління та адміністрування**
(шифр і назва спеціальності)

освітнього рівня **бакалавр**
(назва освітнього рівня, ОКР)

освітньої програми: **281 Публічне управління та адміністрування**
(шифр і назва освітньої програми)

Київ МАУП 2021

Розробник (-и) робочої програми навчальної дисципліни:
Семенець-Орлова І.А., доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування

Викладач:
Боринська О.Л., кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри публічного адміністрування
(протокол №1 від "26" серпня 2021 р.)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук
(протокол №1 від "27" серпня 2021 р.)

Завідувач кафедри _____ Семенець-Орлова І.А.
(підпис)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми 281 Публічне управління та адміністрування)
(назва освітньої програми)

25.08.2021 р.

Керівник освітньої програми _____ Пивоваров К. В.
(підпис) (ПІБ)

Робочу програму перевірено
25.08.2021 р.

_____ _____
(підпис) (ПІБ)

Пролонговано:

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «____»____ 20___ р., протокол № ___
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «____»____ 20___ р., протокол № ___
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «____»____ 20___ р., протокол № ___
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «____»____ 20___ р., протокол № ___
(підпис) (ПІБ)

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
«Консалтинг у публічному управлінні»		
Курс	3	3
Семестр	5	5
Обсяг кредитів	4	4
Обсяг годин, в тому числі:	120	120
Аудиторні	50	8
Модульний контроль		-
Семестровий контроль		-
Самостійна робота	70	112
Форма семестрового контролю	екзамен	екзамен

1. **Статус дисципліни:** *обов'язкова*

2. **Мета та завдання навчальної дисципліни.** Є надання уявлення про сучасний стан консалтингових послуг у світі та Україні, а також формування у майбутніх фахівців теоретичних знань у сфері управлінського консультування. Для досягнення цієї мети під час вивчення дисциплін необхідно розв'язати такі завдання: розкриття змісту консалтингової діяльності, об'єктивну та суб'єктивну необхідність надання консультаційних послуг клієнту для організації успішного бізнесу; усвідомлення особливості організації та управління консалтинговою діяльністю; усвідомлення технологію надання консалтингових послуг..

3. **Компетентності та програмні результати навчання за дисципліною**

В результаті вивчення курсу здобувачі повинні мати:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та

у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

Здатність бути критичним і самокритичним.

Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

Здатність працювати в команді.

Здатність планувати та управляти часом.

Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

Здатність спілкуватися іноземною мовою.

Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

Здатність використовувати систему електронного документообігу.

Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

Здатність впроваджувати інноваційні технології.

Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

4. Структура навчальної дисципліни

Тематичний план для денної форми навчання

№	Назва змістових модулів, тем	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Самостійна
		Лекції	Семінари	Практичні	Лабораторні	Індивіду-альні	
Змістовий модуль 1. Основні поняття про консалтинг у публічному управлінні							
1	Сутність та еволюція консалтингу	2	1				5
2	Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні	2	1				5
3	Причини попиту на консалтингові	2	1				5

	послуги і популярності професії консультанта з управління						
4	Консультанти універсали і спеціалісти. Вимоги до консультанта з управління	2	1				5
5	Типові методи самодіагностики організації	4	2				10
6	Основні методи діагностики організації	2	1				5
7	Види тестів (анкет) та вимоги до них. Етичні норми тестування	2	1				5
Змістовий модуль 2. Консалтинг як процес, професійна служба, бізнес							
8	Особливості взаємодії консультанта з клієнтом, консалтинговий проект	2	1				6
9	Консультування і зміни в організації	4	1				6
10	Маркетинг у сфері консалтингу	4	2				6
11	Стратегія ціноутворення консалтингових послуг та фінансове планування консалтингової діяльності	4	2				6
12	Консультування з загальних питань управління, організаційної і фінансової структури компанії	4	2				6
	Всього: 120	34	16	-	-	-	70

Тематичний план для заочної форми навчання

№	Назва змістових модулів, тем	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Самостійна
		Лекції	Семінари	Практичні	Лабораторні	Індивіду-альні	
Змістовий модуль 1. Основні поняття про консалтинг у публічному управлінні							
1	Сутність та еволюція консалтингу	2	1				8
2	Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні	2	1				8
3	Причини попиту на консалтингові послуги і популярності професії консультанта з управління	2	1				8
4	Консультанти універсали і спеціалісти. Вимоги до консультанта з управління	3	1				8
5	Типові методи самодіагностики організації	3	2				8
6	Основні методи діагностики організації	2	1				8
7	Види тестів (анкет) та вимоги до них. Етичні норми тестування	2	1				16
Змістовий модуль 2. Консалтинг як процес, професійна служба, бізнес							
8	Особливості взаємодії консультанта з клієнтом, консалтинговий проект	2	1				10

9	Консультування і зміни в організації	4	1				10
10	Маркетинг у сфері консалтингу	4	2				10
11	Стратегія ціноутворення консалтингових послуг та фінансове планування консалтингової діяльності	4	2				9
12	Консультування з загальних питань управління, організаційної і фінансової структури компанії	4	2				9
	Всього: 120	6	2	-	-	-	112

5. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Основні поняття про консалтинг у публічному управлінні.

Тема 1. Сутність та еволюція консалтингу.

1. Управлінське консультування як процес, служба, бізнес.
2. Характерні риси управлінського консультування: професійна допомога керівникам організацій, дорадча служба, незалежна консультаційна служба.
3. Управлінське консультування в західних країнах.
4. Управлінське консультування у країнах східної Європи.
5. Управлінське консультування в СРСР.

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

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

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

1. Економія коштів. Особливі знання і навички консультантів.
2. Дефіцит часу у співробітників організації.
3. Безсторонній погляд з боку. Обґрунтування рішень, вже прийнятих керівництвом організації.
4. Навчання шляхом консультування. Складність структури організації (бізнесу).
5. Попит на консалтингові послуги залежно від етапу економічного циклу. Роль бар'єрів входу в консалтинговий бізнес.
6. Попит на консультантів в організаціях, яким потрібні висококваліфіковані спеціалісти.

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

1. Консультанти-універсали. Консультанти-спеціалісти.
2. Вимоги до консультантів з управління: технічні навички, навички міжособистісного спілкування, консалтингові навички.

Тема 5. Типові методи самодіагностики організації.

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

Тема 6. Основні методи діагностики організації.

1. Діагностичне інтерв'ю: ознайомлювальне інтерв'ю, розвивальне інтерв'ю (інтерв'ю за цілями, інтерв'ю за проблемами, позиційний аналіз організації).
2. Аналіз розпорядливої документації: вимірювання керованості організації, оцінювання стилю управління керівника організації.
3. Діагностичне спостереження за поведінкою в організації: активне діагностичне спостереження, стороннє спостереження, діагностика за слабкими сигналами.

Тема 7. Види тестів (анкет) та вимоги до них.

1. Етичні норми тестування.
2. Загальні вимоги до тестів. Тести: поставлення питань і тверджень, розміщення питань, формат анкети та інструкція. Варіанти шкал та оцінок у тестах.
3. Види анкет. Анкети: коригування анкет, збирання да-них, аналіз результатів досліджень. Етичні норми тестування.

Змістовий модуль 2. Консалтинг як процес, професійна служба, бізнес.

Тема 8. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом, консалтинговий проект.

1. Взаємодія консультанта з клієнтом як спеціаліста, виконавця, партнера.
2. Причини необхідності співробітництва консультанта з клієнтом.
3. Типові правила поведінки клієнта і консультанта при виконанні консалтингового проекту.
4. Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту. Підготовчий етап консалтингового проекту (перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиції клієнту, контракт на консультування).
5. Постановка діагнозу проблеми організації (опис проблеми, збирання та аналіз інформації, подання проміжного звіту).
6. Планування змін в організації. Упровадження консалтингового проекту. Завершення консалтингового проекту.

Тема 9. Консультування і зміни в організації.

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

Тема 10. Маркетинг у сфері консалтингу.

1. Імідж консультанта. Способи набуття досвіду, який потрібен консультанту.
2. Рекомендації клієнтів – ознака високого іміджу консультанта.
3. 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).

Тема 11. Стратегія ціноутворення консалтингових послуг та фінансове планування консалтингової діяльності.

1. Безкоштовні та платні консалтингові послуги.
2. Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг.
3. Визначення ціни консалтингових послуг: планування від потреб, планування від клієнта.
4. Види оплати консалтингових послуг: погодинна, фіксована, за одну людину, за фактом виконання робіт, відсоток від результату.
5. Фінансове планування в консалтингових компаніях. Фінансове планування окремих консультантів.

Тема 12. Консультування із загальних питань управління, організаційної і фінансової структури компанії.

1. Характер консультування із загальних питань управління.
2. Шляхи удосконалення організаційної структури компанії. Шляхи удосконалення фінансової структури компанії.
3. Допомога консультанта у комплектуванні штатів та відборі персоналу. Допомога консультанта у мотивації та винагородженні персоналу.
4. Поняття малого підприємства у консалтингу. Особливості консультування з питань управління малими підприємствами. Консалтинг у життєвому циклі малого підприємства.
5. Зв'язок місії підприємства з його реструктуризацією. Матриця ре-структуризації.

6. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна к-сть балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	2	2	4	4
Відвідування семінарських занять	1	1	1	4	4
Відвідування практичних занять	-	-	-	-	-
Робота на семінарському занятті	10	1	10	4	40
Робота на практичному занятті	-	-	-	-	-
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10	-	-	2	20
Виконання завдань для самостійної роботи	5	1	5	1	5

Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25
Виконання ІНДЗ	30	-	-	-	-
Разом	-		43	-	98
Максимальна кількість балів:					171
171:100=1,71. Студент набрав Х балів; Розрахунок: Х:1,71 = загальна кількість балів.					-

7.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання.

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 управлінню.
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, якій потрібен консультанту.

70. Види маркетингу консалтингових послуг: публікації книг, статей, брошур; реклама у засобах масової інформації; заходи РК; торгові ярмарки та виставки; презентації; контакті 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 багатофункціональності проблеми.
79. Поняття міждисциплінарності проблеми.
80. Особливості менеджменту в лінійно-функціональній структурі управління.
81. Послідовність побудови матриці проекцій 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, яка характерна для клієнтів при 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.

7.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання.

Модульний контроль здійснюється у вигляді тестування.
Студентами пропонуються тестові завдання у кількості 25 питань.

Види тестових завдань:

- Із вибором однієї правильної відповіді;
- На встановлення відповідності запропонованих наборів тверджень;
- Завдання на розпізнавання та відтворення правильної відповіді по пам’яті;
- Завдання на відтворення правильної відповіді (формулювань понять) по пам’яті;
- Завдання відкритого типу, що передбачає розгорнуту відповідь.

Критерії оцінювання:

- виконання тестових завдань – максимум 25 балів.

7.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

Екзамен

7.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового комплексного контролю.

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.
4. Характерні риси управлінського консультування.
5. Функції професійних консалтингових асоціацій. Кодекси поведінки професійних асоціацій.
6. Типові правила поведінки клієнта і консультанта при виконанні консалтингового проекту. Вимоги до консультанта.
7. Еволюція консалтингу.
8. Кодекс етики Асоціації фірм з управлінського консультування у США.
9. Маркетинг консалтингових послуг.
10. Сфери діяльності консалтингових компаній.
11. Стандарти професійної практики Асоціації фірм з управлінського консультування у США.
12. Безкоштовні та платні консалтингові послуги. Визначення ціни консалтингових послуг.
13. Причини попиту на послуги консультантів.
14. Українські консалтингові асоціації.
15. Види оплати консалтингових послуг.
16. Методи діагностики організації.
17. Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг.
18. Навчання консультантів у консалтингових компаніях. Організаційна культура в консалтингових компаніях.
19. Базові цінності організації.
20. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом.
21. Фінансове планування в консалтингових компаніях та окремих консультантів.
22. Проблеми організації з позиції консалтингу.
23. Консультування і характер змін в організації. Основні види змін в організації. Управління процесом змін в організації.
24. Загальні вимоги до тестів. Тести: поставлення питань і тверджень, розміщення питань, формат анкети та інструкція.
25. Типові методи самодіагностики організації.
26. Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту. Підготовчий етап консалтингового проекту.

27. Варіанти шкал та оцінок у тестах. Види анкет. Анкети: корекція анкет, збирання даних, аналіз результатів досліджень.

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

29. Постановка діагнозу проблем організації. Планування змін в організації.

30. Етичні норми тестування.

7.6. Шкала відповідності оцінок

Оцінка	**Кількість балів**
Відмінно	100-90
Дуже добре Добре	82-89 75-81
Задовільно Достатньо	69-74 60-68
Незадовільно	0-59

8. Використані джерелі

1. Григор'єва Н. Н. Організаційне консультування: навч, курс (навчально-метод. Комплекс). М .: Центр дистанційних освітніх технологій МІЕМП 2010.

2. Кубо М. Управлінське консультування: введення в професію. М .: Планум, 2007.

3. Марасанов Г. І. Психологія в організаційному консультуванні. М .: Когито-Центр 2009.

4. Пригожин А. І. Методи розвитку організацій. М .: МЦФЕР, 2003.

5. Токмакова Н. О. Основи управлінського консультування: навч, посібник. М .: АНО «Євразійський відкритий інститут», 2004.

6. Адизес І. К. Управління життєвим циклом корпорації. СПб .: Пітер, 2008

7. Жуков Ю. М., Ліпатов С. А., Хренов Д. В. Структурована інтерв'ю як метод організаційної діагностики // Соціальна психологія: практикум / під ред. Т. В. Фоломєєва. М .: «Аспект Пресс», 2006.

8. Іванов М. А. Соціально-психологічне консультування // Соціальна психологія: практикум / під ред. Т. В. Фоломєєва. М .: «Аспект Пресс», 2006.

9. Лебедєва Л. В., Доценко Е. Л. Обгрунтування підготовки психологів безпеки: матеріали Всерос. науково-практ. конф. «Проблема підготовки і затребуваності психологів-професіоналів. Тюмень: Вид-во ТюмГУ, 2006.

10. Ліпатов С. А. Організаційна діагностика: моделі, методи, процес // Соціальна психологія: практикум / під ред. Т. В. Фоломєєва. М .: «Аспект Пресс», 2006.

11. Орлов А. І. Теорія прийняття рішень: навч, посібник. М .: Видавництво «Март», 2004.

12. Посадський А. П. Основи консалтингу: посібник для викладачів економічних і бізнес-дисциплін. М .: ГУ ВШЕ, 1999..

13. Самсонова М. В., Єфімов В. В. Технологія і методи колективного рішення проблем: навч, посібник. Ульяновськ: УлГТУ, 2003.

14. Токарев Володимир. Застосування SWOT-аналізу при розробці стратегії фірми. М .: Видавничий долу «РЦБ», 2004.