


**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ОБЛІКУ І АУДИТУ**

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан економічного факультету


д.е.н., доц. Сержанов В.В./

« » 2021 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	071 Облік і оподаткування
Освітня програма	Бізнес-консалтинг
Статус дисципліни	Основна
Мова навчання	Українська

2021-2022 навчальний рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Консалтингова фірма» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» предметної спеціальності «Облік і оподаткування» освітньої програми «Бізнес-консалтинг».

Розробник: Левкулич В.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту



Робочу програму розглянуто та затверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту

протокол № 16 від « 7 » травня 2021 р.

Завідувач кафедри  д.е.н., професор Колісник Г.М.

Схвалено науково-методичною комісією економічного факультету

протокол № 6 від « 1 » червня 2021 р.

Голова науково-методичної комісії  Шуліко А.О.

Робоча програма навчальної дисципліни не є об'єктом авторського права та інтелектуальної власності, що впливає із ст. 8 Закону України про авторське право та суміжні права.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом
<u>Кількість кредитів ЄКТС – 3</u>	Рік підготовки:
Загальна кількість годин – 90	4
<u>Кількість модулів – 2</u>	Семестр:
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 3	1
	Лекції:
	24
	Практичні (семінарські):
	20
Вид підсумкового контролю: Диф.залік	Лабораторні:
	-
Форма підсумкового контролю: Усне опитування	Самостійна робота:
	46

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 49/51

2. МЕТА, ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

Метою лекційного курсу з навчальної дисципліни «Консалтингова фірма» ОК 2.26 галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 071 Облік і оподаткування, освітньо-професійної програми «Бізнес-консалтинг» є донесення до здобувачів вищої освіти особливостей організаційно-економічного механізму функціонування специфічного виду підприємства – консалтингової фірми, її поведінки на ринку, а також універсальних принципів та методологічного інструментарію консультаційного процесу.

Викладання дисципліни «Консалтингова фірма» спрямоване на одержання студентами теоретичних знань і практичних навичок, які будуть застосовані ними в майбутній фаховій

діяльності з метою виявлення та оцінки проблем і потенційних можливостей підвищення ефективності функціонування клієнтів консалтингових фірм.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є система оволодіння методами діагностики щодо специфіки надання консалтингових послуг.

Завданнями даного курсу є:

- визначення теоретичних основ професійної та комерційної діяльності консалтингової фірми;
- дослідження еволюції та сучасного стану розвитку ринку консалтингових послуг;
- визначення консалтингової послуги як специфічного виду товару консалтингової фірми;
- дослідження особливостей побудови взаємин консультанта з клієнтом та його роль у консалтинговому процесі;
- вивчення методики та технології консалтингового процесу;
- вивчення особливостей маркетингової діяльності консалтингових фірм;
- визначення основних ризиків у діяльності консалтингових фірм.

2.1. ІНТЕГРАЛЬНА, ЗАГАЛЬНІ ТА ФАХОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Відповідно до освітньої програми, вивчення дисципліни «**Консалтингова фірма**» сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти здатності розв'язувати професійні проблеми та практичні завдання як в процесі навчання, так і в процесі роботи на основі таких **компетентностей**:

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері професійної діяльності з консалтингу в сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування, а також у процесі досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризуються невизначеністю умов і вимог.
--

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК01	Здатність вчитися та бути готовим до засвоєння та застосування набутих знань.
ЗК02	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу як інструментарію виявлення проблем та прийняття рішень для їх розв'язання на основі логічних аргументів та перевірених фактів
ЗК03	Здатність працювати самостійно та в команді з урахуванням вимог професійної дисципліни, планування та управління часом.
ЗК04	Здатність працювати автономно
ЗК05	Цінування та повага різноманітності та мультикультурності

Фахові компетентності спеціальності (ФК)

ФК 12	Здатність здійснювати діяльність з консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування
-------	---

3. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Передумовами вивчення навчальної дисципліни «**Консалтингова фірма**» є опанування таких навчальних дисциплін (НД) освітньої програми (ОП):

Шифр за ОП	Назва освітньої компоненти (навчальної дисципліни)
ОК 1.11	Політична економія
ОК 1.13	Мікроекономіка
ОК 1.15	Макроекономіка
ОК 2.1.	Бухгалтерський облік в управлінні підприємством
ВК 2.2.	Стратегічний бізнес-консалтинг

4. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Відповідно до освітньої програми «**Бізнес-консалтинг**», вивчення навчальної дисципліни «**Консалтингова фірма**» повинно забезпечити досягнення здобувачами вищої освіти таких програмних результатів навчання (ПРН):

Програмні результати навчання	Шифр ПРН
Розуміти місце і значення консалтингової діяльності у вирішенні проблем в сфері соціальної, економічної і екологічної відповідальності підприємств.	ПРН 02
Визначати основні бізнес-процеси консалтингової фірми, володіти алгоритмом заснування консалтингового бізнесу та принципами управління консалтинговою діяльністю.	ПРН 03
Володіти методичним інструментарієм для здійснення консалтингової діяльності, розробки та реалізації консалтингових проєктів.	ПРН 05
Розуміти особливості реалізації консультаційного процесу для підприємств різних форм власності, організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності.	ПРН 06
Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватися етичних принципів та етичного кодексу консультанта, поважати індивідуальне та культурне різноманіття.	ПРН 17
Виконувати професійні функції з урахуванням вимог соціальної відповідальності, трудової дисципліни, вміти планувати та управляти часом.	ПРН 20
Розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.	ПРН 21
Готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.	ПРН 25

5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання.

Специфіка викладання навчальної дисципліни «**Консалтингова фірма**» полягає у використанні трьох видів контролю: поточного, модульного і підсумкового.

У процесі викладання навчальної дисципліни «**Консалтингова фірма**» передбачене застосування як академічних, традиційних, так і проблемно-орієнтованих, інноваційних інтерактивних навчальних технологій. А у процесі виконання студентом самостійної роботи, перевага надається ініціативному самонавчанню, що дозволяє в межах загальних тем обирати і досліджувати проблемні питання за інтересами.

Оцінювання знань студентів здійснюється відповідно до положень «Про організацію освітнього процесу в Державному вищому навчальному закладі «Ужгородський національний університет»» (п.5.2, 5.3), «Про порядок та методику проведення семестрових (курсівих) екзаменів і заліків в Ужгородському національному університеті» затверджених наказом ректора ДВНЗ «УжНУ» №698/01-17 від 08.05.2015 р. та «Про оцінювання навчальних досягнень студентів ДВНЗ «УжНУ» за кредитно-модульною системою» затвердженого наказом ректора ДВНЗ «УжНУ» № 503/01-17 від 03.03.2015 р. (п.2.2.).

Оцінювання знань студента здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальна кількість балів при оцінюванні знань за поточну успішність становить 50 балів, на модулі – 50 балів.

Форми контролю та критерії оцінювання результатів навчання.

Поточний контроль рівня знань студентів передбачає перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи.

Поточний контроль здійснюється за напрямками:

Поточний контроль знань здійснюється за такими складовими: перевірка знань студента на семінарських заняттях, контроль за виконанням індивідуальних завдань та самостійної роботи. Кожен вид навчальної роботи студента оцінюється певною кількістю балів відповідно до нижче наведених *основних критеріїв*. Сумарна кількість балів за кожен вид навчальної діяльності наведена в таблиці 2.

Оцінюються:

- усні відповіді на семінарських заняттях;
- активність у дискусіях, вміння аргументувати власну позицію;
- виконання практичних завдань;
- контрольні тестування;
- підготовка рефератів та їх захист;
- підготовка усних доповідей;
- підготовка презентації та її захист;
- підготовка проекту та його захист тощо.

Максимальна оцінка поточного контролю становить 50 балів.

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (таблиця 1).

Таблиця 1.

Оцінювання окремих видів навчальної роботи з дисципліни

Вид діяльності здобувача вищої освіти	Модуль 1		Модуль 2	
	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)
Практичні (семінарські) заняття з них: Доповідь з презентацією	5	5×4=20	5	5×4=20
Опитування	5	5×2=10	5	5×2=10
Письмове тестування при тематичному оцінюванні	5	5×2=10	5	5×2=10
Індивідуальна робота	1	10	1	10
Модульна контрольна робота	1	50	1	50
Разом		100		100

Модульне контрольне оцінювання (МКО) проводиться в письмовій формі. Завдання для МКО включає два теоретичні питання (кожне оцінюється максимально в 15 балів) і двадцять тестових завдань (максимально 20 балів). **Максимальна кількість балів за МКО – 50.**

Сумарна кількість балів модульного контролю визначається як середнє арифметичне балів за два модулі і складає максимум 100 (таблиця 2).

Таблиця 2.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання та індивідуальна робота					Сума
Модуль 1					
Поточне оцінювання					
T1	T2	T3	T4	T5	
10	10	10	10	10	50

Модульне контрольне оцінювання №1					50
Разом за модуль 1					100
Модуль 2					
Поточне оцінювання					50
T6	T7	T8	T9	T10	
10	10	10	10	10	
Модульне контрольне оцінювання №2					50
Разом за модуль 2					100
Модульний контроль					100
Підсумкове оцінювання (іспит)					100

Допуск студента до підсумкового контролю знань здійснюється відповідно до діючих в університеті вище зазначених положень.

Підсумковий контроль (іспит) проводиться у відповідності розкладу заліково-екзаменаційної сесії, в усній формі.

Підсумковий контроль проводиться за навчальним матеріалом, визначеним цією робочою навчальною програмою у повному обсязі. До екзаменаційного білету включено три теоретичні питання.

Максимальна оцінка з підсумкового (семестрового) контролю становить 100 балів.

Бали, отримані студентом конвертуються в підсумкову оцінку з дисципліни у відповідності до шкали оцінювання (таблиця 3).

Таблиця 3.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності студента при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів з навчальної дисципліни, є:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих літературних джерелах;
- характер відповідей на поставлені питання (вичерпність, чіткість, лаконічність,

логічність, послідовність тощо);

- вміння оперувати фаховою інформацією, і насамперед визначеною обсягом програми цієї навчальної дисципліни;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів;
- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- здатність формулювати власні аналітичні висновки та оцінки різних аспектів предмету вивчення цієї дисципліни.

Оцінювання результатів усіх форм контролю передбачено у 100-бальній шкалі.

6. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

6.1. Зміст навчальної дисципліни МОДУЛЬ I

«Консалтинг як інструмент професійної підтримки бізнесу»

Тема 1. Консалтингова діяльність та ринок консалтингових послуг.

Сутність, ключові поняття та причини виникнення консультування. Консалтингова послуга як специфічний вид товару консалтингової фірми. Властивості консалтингових послуг: невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості, неможливість збереження. Класифікація консалтингових послуг. Предмет, мета, об'єкт та призначення консультування. Принципи ефективних взаємовідносин між консультантом та клієнтською організацією. Консультаційний процес та основні моделі взаємовідносин суб'єктів консультування. Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультаційного бізнесу в Україні та світі. Професійні консалтингові асоціації світу та України.

Тема 2. Організаційно-економічні аспекти діяльності консалтингової фірми.

Заснування консалтингового бізнесу. Алгоритм проектування консалтингової діяльності. Організаційно-правові форми консалтингового бізнесу. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Принципи управління консультаційною діяльністю. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії. Професійна та комерційна складова стратегічного розвитку консалтингової фірми.

Тема 3. Soft skills і hard skills як основа здійснення ефективної консультаційної діяльності

Поняття «soft skills» (м'які навички) і «hard skills» (важкі або професійні навички) та їх роль в забезпеченні ефективної консультаційної діяльності. Основні відмінності «soft skills» (м'які навички) і «hard skills» (важкі або професійні навички). Класифікація найважливіших «м'яких» навичок для керівників, управлінців та працівників консалтингових фірм.

Тема 4. Побудова взаємин консультанта з клієнтом та його роль у консалтинговому процесі.

Ролі та поведінка консультанта. Зовнішнє та внутрішнє консультування. Переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього консультування. Професійні риси та здібності консультанта. Базові цінності та принципи роботи консультанта. Основні положення етичного кодексу поведінки консультанта.

Тема 5. Залучення консультанта до клієнтської організації.

Визначення доцільності консультування. Фактори успішного консультування. Типологія клієнтів консалтингової компанії. Особливості консультант-клієнтських відносин. Процедура вибору консультанта. Баланс очікувань клієнта та консультанта.

МОДУЛЬ II

«Методологічні основи діяльності консалтингової фірми»

Тема 6. Кадрова політика консалтингової фірми

Сутність та елементи кадрової політики консалтаційної фірми. Вимоги до працівників консалтингових фірм та характеристика цільового сегмента ринку трудових ресурсів консалтингу. Відбір, наймання та навчання персоналу. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів. Організація праці консультантів. Стимувальні фактори кар'єрного зростання.

Тема 7. Методика та технологія консалтингу

Методи пізнання у консалтаційному процесі. Типи консалтингової діяльності. Особливості різних типів консалтаційної діяльності. Інтегрований та глибокий консалтинг. Коучинг як метод консультування. Інформаційне забезпечення консалтаційного процесу. Основні фази та етапи консалтаційного процесу. Центри уваги керівника консалтингової фірми. Класифікація консалтингових проектів. Розробка консалтингового проекту. Маркетинг у консультуванні. Особливості оплати консалтаційних послуг.

Тема 8. Особливості консультування різних типів підприємств

Моделі консультування. Консультування новостворених підприємств. Консультування при зростанні підприємства. Консультування компаній у кризовому стані. Консультування при управлінні змінами.

Тема 9. Маркетинг консалтингових послуг

Мета, зміст та організація маркетингової діяльності консалтингових фірм. Інструментарій маркетингу консалтингового продукту. Методи просування консалтаційних послуг. Реклама в консалтингу. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг. Організація продажу та виконання консалтингових проектів.

Тема 10. Ризик у діяльності консалтингових фірм

Актуальність, поняття та основні види ризиків у консалтингу та їхні наслідки. Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту. Ризик порушення термінів виконання робіт. Ризик недодержання бюджету проекту. Заходи по обмеженню ризиків.

**6.2. Структура навчальної дисципліни
«КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р
1	2	3	4	5	6	7
МОДУЛЬ I						
Тема 1. Консалтингова діяльність та ринок консалтингових послуг	8	2	2	-	-	4
Тема 2. Організаційно-економічні аспекти діяльності консалтингової фірми	10	4	2	-	-	4
Тема 3. Soft skills і hard skills як основа здійснення ефективної консалтингової діяльності	8	2	2	-	-	4
Тема 4. Побудова взаємин консультанта з клієнтом та його роль у консалтинговому процесі	7	2	1	-	-	4
Тема 5. Залучення консультанта до клієнтської організації	7	2	1	-	-	4
Модульна контрольна робота №1	2	-	2	-	-	-
Разом за модулем 1	42	12	10	-	-	20
МОДУЛЬ II						
Тема 6. Кадрова політика консалтингової фірми	10	2	2	-	-	6
Тема 7. Методика та технологія консалтингу	12	4	2	-	-	6
Тема 8. Особливості консультування різних типів підприємств	8	2	2	-	-	4
Тема 9. Маркетинг консалтингових послуг	8	2	1	-	-	5
Тема 10. Ризик у діяльності консалтингових фірм	8	2	1	-	-	5
Модульна контрольна робота №2	2	-	2	-	-	-
Разом за модулем 2	48	12	10	-	-	26
Усього годин	90	24	20	-	-	46

6.3. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	ТЕМА 1. КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ 1. Сутність, ключові поняття та причини виникнення консультування. 2. Консалтингова послуга. Ринок консалтингових послуг. 3. Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультаційного бізнесу в Україні.	2
2.	ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ 1. Заснування консалтингового бізнесу 2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності 3. Принципи управління консультаційною діяльністю 4. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії	2
3.	ТЕМА 3. SOFT SKILLS І HARD SKILLS ЯК ОСНОВА ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 1. Поняття «soft skills» (особистісні навички) і «hard skills» (професійні навички) та їх роль в забезпеченні ефективної консультаційної діяльності. 2. Основні відмінності «soft skills» і «hard skills». 3. Класифікація найважливіших «soft skills» особистісних навичок для керівників, управлінців та працівників консалтингових фірм.	2
4.	ТЕМА 4. ПОБУДОВА ВЗАЄМИН КОНСУЛЬТАНТА З КЛІЄНТОМ ТА ЙОГО РОЛЬ У КОНСАЛТИНГОВОМУ ПРОЦЕСІ 1. Ролі та поведінка консультанта 2. Зовнішнє та внутрішнє консультування 3. Професійні риси та здібності консультанта 4. Базові цінності та етичний кодекс консультанта	1
5.	ТЕМА 5. ЗАЛУЧЕННЯ КОНСУЛЬТАНТА ДО КЛІЄНТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 1. Визначення доцільності консультування 2. Фактори успішного консультування 3. Типологія клієнтів консалтингової компанії 4. Особливості консультант-клієнтських відносин 5. Процедура вибору консультанта 6. Баланс очікувань клієнта та консультанта	1
6.	МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА №1	2
7.	ТЕМА 6. КАДРОВА ПОЛІТИКА КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ 1. Кадрова політика консалтингової компанії 2. Організація роботи консультантів 3. Організаційна культура консалтингової компанії 4. Професійна структура консалтингової організації	2
8.	ТЕМА 7. МЕТОДИКА ТА ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГУ 1. Методи пізнання у консультаційному процесі 2. Особливості різних типів консультаційної діяльності 3. Основні фази та етапи консультаційного процесу 4. Розробка консалтингового проекту та їх класифікація 5. Центри уваги керівника консалтингової фірми 6. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу	2

	7. Інтегрований та глибокий консалтинг 8. Коучинг як метод консультування	
9.	ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ПІДПРИЄМСТВ 1. Моделі консультування 2. Консультування новостворених підприємств 3. Консультування при зростанні підприємства 4. Консультування компаній у кризовому стані 5. Консультування при управлінні змінами	2
10.	ТЕМА 9. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ 1. Мета та зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм 2. Методи просування консалтингових послуг на ринку. 3. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг.	1
11.	ТЕМА 10. РИЗИК У ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ 1. Актуальність, поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки. 2. Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту. 3. Ризик порушення термінів виконання робіт. 4. Ризик недодержання бюджету проекту. 5. Заходи щодо обмеження ризиків.	1
12.	МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА №2	2
	Разом	20

6.4. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 50 % (60 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (120 годин). У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів і понять за темами навчальної дисципліни; підготовку до практичних, семінарських занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю; систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до контрольних робіт.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки,

статистичними матеріалами. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2.

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Консалтингова діяльність та ринок консалтингових послуг	4
2	Тема 2. Організаційно-економічні аспекти діяльності консалтингової фірми	4
3	Тема 3. Soft skills і hard skills як основа здійснення ефективної консалтингової діяльності	4
4	Тема 4. Побудова взаємин консультанта з клієнтом та його роль у консалтинговому процесі	4
5	Тема 5. Залучення консультанта до клієнтської організації	4
6	Тема 6. Кадрова політика консалтингової фірми	6
7	Тема 7. Методика та технологія консалтингу	6
8	Тема 8. Особливості консультування різних типів підприємств	4
9	Тема 9. Маркетинг консалтингових послуг	5
10	Тема 10. Ризик у діяльності консалтингових фірм	5
	Разом	46

6.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне завдання оцінюється за критеріями: самостійності виконання; логічності та деталізації плану; повноти й глибини розкриття теми; наявності ілюстрації (таблиці, рисунки, схеми, тощо); кількості використаних джерел (не менше десяти); використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду; наявності конкретних пропозицій; якості оформлення.

Індивідуальне завдання (ІЗ) студента є вибіркоким видом позааудиторної самостійної роботи студента та має навчально-дослідницький характер, виконується у процесі вивчення програмного матеріалу навчальної дисципліни і завершується разом зі складанням підсумкового екзамену з даної навчальної дисципліни. Виконання ІЗ є одним із важливих засобів підвищення якості підготовки майбутніх спеціалістів, які здатні застосовувати на практиці теоретичні знання, вміння та навички з даної навчальної дисципліни.

Підготовка ІЗ передбачає систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни та застосування їх у процесі розв'язання конкретних економічних ситуацій, розвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних із темою ІЗ. ІЗ передбачає наявність таких елементів наукового дослідження: практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методології та наукових розробок, наявність елементів творчості, вміння застосовувати сучасні технології.

Практична значущість ІЗ полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики.

Комплексний системний підхід до розкриття теми роботи полягає в тому, що предмет дослідження розглядається з різних точок зору – з позицій теоретичної бази і практичних напрацювань, умов його реалізації на підприємстві, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення тощо – в тісному взаємозв'язку та єдиній логіці викладу.

У процесі виконання ІЗ, разом із теоретичними знаннями і практичними навичками за фахом, студент повинен продемонструвати здатність до науково-дослідної роботи і вміння творчо мислити.

Мета ІЗ – формування практичних навичок та вміння їх застосовувати в процесі вирішення поставленого завдання. Об'єктом ІЗ є процеси активізації творчого мислення на підприємствах різних форм власності.

Предмет ІЗ – сукупність теоретико-методичних підходів до управління креативним мисленням працівників.

Індивідуальне завдання виконується студентом самостійно за консультування з викладачем протягом вивчення дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

Індивідуальне завдання видається викладачем на початку семестру, протягом якого вивчається дисципліна. Студент має надати ІЗ для перевірки наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Бали за виконання ІЗ ураховуються під час виставлення загальної оцінки з дисципліни.

Вимоги до оформлення. Формат аркуша – А4. Поля: ліве – 30 мм; праве, верхнє та нижнє – 20 мм. Шрифт Times New Roman, розмір шрифту для основного тексту – 14. Міжрядковий інтервал – множник 1,5. Не дозволяються виділення в тексті курсивом та підкреслення.

Кожен розділ розпочинають з нової сторінки. Назви розділів оформляються великими літерами по центру сторінки. Сторінки нумеруються у правому верхньому куту. На титульному аркуші номер сторінки не ставиться.

Вимоги до змісту. Індивідуальне завдання повинне складатися з таких елементів, як:

- титульна сторінка;
- зміст;
- вступ (1,5 сторінки);
- основна частина (15 – 20 сторінок);
- висновок (1,5 сторінки);
- список використаної літератури;
- додатки (за необхідності).

Вступ повинен відображати такі елементи: актуальність теми, проблемне поле теми, мету дослідження, об'єкт, предмет, завдання, базу та методи дослідження.

В основній частині роботи (може містити декілька підрозділів) студенти повинні: надати характеристику методики активізації творчого мислення працівників; навести приклад використання методики з практичної діяльності (назва організації, мета використання методики і результат) розробити технологію використання методики активізації творчого мислення на практичному занятті (етапи проведення, тривалість кожного етапу, необхідний ілюстративний матеріал, мета й очікуваний результат).

Висновки повинні містити обґрунтовані та змістові, практичні рекомендації щодо використання запропонованої активізації творчого мислення в практичній діяльності, її переваги та недоліки.

Список використаної літератури слід розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків. Бібліографічний опис джерел складають відповідно до Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Додатки можуть бути включені за необхідності. У разі наявності кількох додатків оформляється окрема сторінка "ДОДАТКИ", номер якої є останнім, що включається до обсягу ІЗ. Кожен додаток починають із нової сторінки.

Відповідно до вимог, додаток називають у такий спосіб: "Додаток А", "Додаток Б" і т. д. за алфавітом, за винятком букв Г, І, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ъ, у ході цього написи "Додаток...", "Продовження додатка..." та "Закінчення додатка..." пишуться малими літерами з першої великої і вирівнюються по правому краю сторінки. Допускається розподіл додатків на розділи типу "Додаток А.3". Ілюстрації, таблиці, формули нумерують відповідно до назви додатка, наприклад "рис. А.3".

ПЕРЕЛІК ТЕМ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

1. Дослідження ринку консалтингових послуг.
2. Перспективи розвитку вітчизняного консалтингу.
3. Порядок заснування консалтингової фірми.

4. Просування консалтингових послуг в оточуючому бізнес-середовищі.
5. Організаційна структура систем управління консалтингових фірм.
6. Поведінка консультанта в системі управління бізнесом клієнта.
7. Визначення майбутніх ролей замовників і консультантів.
8. Організація та проведення діагностичної роботи консультанта.
9. Методологічні рекомендації до розробки консультаційних рекомендацій.
10. Впровадження змін в організацію клієнта.
11. Оцінювання ефективності та результативності консалтингової діяльності.
12. Особистісні навички (soft skills) консультантів та їх роль в забезпеченні ефективності консалтингової діяльності.
13. Основні види ризиків у діяльності консалтингових фірм та їх наслідки.
14. Ціноутворюючі фактори та принципи розрахунку ціни на консалтинговий продукт.
15. Консалтингова послуга та її особливості.

7. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

1. Сутність, ключові поняття та причини виникнення консультування.
2. Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку. консультаційного бізнесу в Україні.
3. Професійні консалтингові асоціації світу та України.
4. Консультаційна послуга як специфічний вид товару.
5. Класифікація консалтингових послуг.
6. Види та функції управлінського консультування.
7. Заснування консалтингового бізнесу.
8. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.
9. Принципи управління консультаційною діяльністю.
10. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії.
11. Поняття «soft skills» (м'які навички) і «hard skills» (важкі або професійні навички) та їх роль в забезпеченні ефективної консультаційної діяльності.
12. Основні відмінності «soft skills» (м'які навички) і «hard skills» (важкі або професійні навички).
13. Класифікація найважливіших «м'яких» навичок для працівників консалтингових фірм.
14. Ролі та поведінка консультанта.
15. Зовнішнє та внутрішнє консультування.
16. Професійні риси та здібності консультанта.
17. Базові цінності та етичний кодекс консультанта.
18. Визначення доцільності консультування.
19. Фактори успішного консультування.
20. Типологія клієнтів консалтингової компанії.
21. Особливості консультант-клієнтських відносин.
22. Процедура вибору консультанта.
23. Баланс очікувань клієнта та консультанта.
24. Мета та зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм.
25. Методи просування маркетингових послуг на ринку.
26. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг.
27. Кадрова політика консалтингової компанії.
28. Організація роботи консультантів.
29. Організаційна культура консалтингової компанії.
30. Професійна структура консалтингової організації.
31. Методи пізнання у консультаційному процесі.
32. Типи консалтингової діяльності.
33. Особливості різних типів консультаційної діяльності.
34. Інтегрований та глибокий консалтинг.

35. Коучинг як метод консультування.
36. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу.
37. Основні фази та етапи консультаційного процесу.
38. Центри уваги керівника консалтингової фірми.
39. Класифікація консалтингових проектів.
40. Розробка консалтингового проекту.
41. Моделі консультування.
42. Консультування новостворених підприємств.
43. Консультування при зростанні підприємства.
44. Консультування компаній у кризовому стані.
45. Консультування при управлінні змінами.
46. Актуальність, поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки.
47. Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту.
48. Ризик порушення термінів виконання робіт.
49. Ризик недодержання бюджету проекту.
50. Заходи щодо обмеження ризиків діяльності консалтингових фірм.

8. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

Технічні засоби – персональні комп'ютери, мультимедійний проектор.

9. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

9. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Бай С. І., Консалтинг: навч. посіб. / С. І. Бай, І. П. Миколайчук, В. С. Ціпуринда. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 432 с.
2. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. – 244 с.
3. Коростельов В. Управлінське консультування / В. Коростельов. – К. : МАУП, 2003 – 104 с.
4. Охріменко О. О. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
5. Финансовое консультирование на фондовом рынке. Для специалистов по корпоративным финансам и специалистов рынка ценных бумаг. В 2-х тт. / под общ. ред. О. Г. Меликяна. Т. 1. – Наука, 2005. – 688 с.
6. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.
7. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : учеб. пособ. / Ю. В. Чернов. – Херсон, 2003. – 272 с.

Додаткова література

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. Модульная программа для менеджеров. В 12-ти тт. / В. И. Алешникова. – М. : ИНФРА-М, 1999.
2. Антикризисный PR и консалтинг / А. Ольшевский. – СПб.:ИД Питер, 2003. – 432 с.

3. Авдеев Л.А. Консалтинг в сфере экономики: учебное пособие / Л. А. Авдеев, Е. Н. Дубровская, Г. А. Сметанина; Сургутский государственный университет (СурГУ), Кафедра экономической теории. – Сургут: Изд-во СурГУ, 2007. – 64 с.
4. Ананьева Т.Н. Информационный консалтинг: Учеб. пособие /Т.Н.Ананьева, А.И.Ткалич; Под ред. Т.Н. Ананьевой. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 206 с.
5. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Э. Бейч ; пер. с англ.– СПб. : Питер, 2006 – 272 с.
6. Бисвас С. Руководство по управленческому консалтингу / С. Бисвас, Д. Твитчелл ; пер. с англ. – М. : Изд. Дом «Вильямс», 2004.
7. Блок П. Безупречный консалтинг / П. Блок ; пер. 2-го англ. изд. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
8. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования / Ф. Бурнард. – СПб. : Питер, 2002.
9. Борисенко Л. Ключ від таємних дверей: фінансовий консалтинг зможе активізувати приховані можливості бізнесу за умови чіткого визначення його об'єкта і напрямів / Л. Борисенко // Консалтинг в Україні. – 2007.– №3. – С. 12–14.
10. Васильев Г. А. Управленческое консультирование : учеб. пособ. [для студ. вузов, обучающ. по спец. 061100 (Менеджмент организации)]/ Г. А. Васильев, Е. М. Деева. – М : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 255 с.
11. Верба В. А. Управлінське консультирование: світові та регіональні тенденції розвитку / В. А. Верба // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 20–35.
12. Гаврилюк-Єнсен Л. Сучасні консалтингові інструменти як ефективний ресурс в управлінні змінами / Л. Гаврилюк-Єнсен, І. Спільник // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Економічний аналіз. – Вип. 10, Ч. 4. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2012.– С. 37–40.
13. Гировець С. Свій бізнес за чужим рецептом / С. Гировець // Консалтинг в Україні. – 2006. – №10. – С. 7–10.
14. Гончаров М. И. Консалтинг в антикризисном управлении: теория и практика / М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков. – М.:Экономика, 2005. – 245 с.
15. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 248 с. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге / Р. Джентл ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2003 – 192 с.
16. Елмашев О. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики / О. Елмашев. – Ижевск, 1989.
17. Етика бізнесу / Томас Перт ; пер. з англ. – К. : Основи, 1999.
18. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – Июль-август. – С. 70–79.
19. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008 – 432 с.
20. Иванов М. Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов, М. Фербер. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
21. Интернет-сервер Гарвардской школы бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.hbs.edu
22. Как сделать карьеру в консалтинге / Джентл Р. – СПб., 2003. – 192 с.
23. Консалтинг в Україні. – К. : Асоц. «Укрконсалтинг», 1996.
24. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес / под. ред. Калверта Маркхэма ; пер. с англ. И. Гаврилова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 392 с.
25. Консалтинг: поиски жанра / сост. Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. – М. : Класс, 2004. – 336 с.
26. Кудинов А. О рынке консалтинговых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.bcg.ru.
27. Маджоло Г. Аудит у комплексі: обслуговування із фінансового консалтингу / Галина Маджоло // Консалтинг в Україні. – 2010. – Груд. (№ 55). – С. 13–15.

28. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь / Д. Майстер. – М. : Альпина Паблишер, 2004.
29. Майстер Д. Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. [Электронный ресурс] / Д. Майстер. – Режим доступа : www.davidmaister.com. ; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. – Режим доступа : www.consultmarketing.ru
30. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 414 с.
31. Майстер Д. Советник, которому доверяют / Д. Майстер, Ч. Грин, Р. Галфорд. – М. : Альпина Паблишер, 2004.
32. Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем. – М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с.
33. Монахова Е. Управленческое консультирование конца XX века [Электронный ресурс] / Е. Монахова. – Режим доступа : www.pcweek.ru/kis.
34. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
35. Посадский А. П. Консультационные услуги в России / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. – М. : Финстатинформ, 1995. – 171 с.
36. Расиел И. Метод McKinsey / М. Расиел. – М. : Альпина Паблишер, 2004. – 194 с.
37. Ресурс Internet: веб-сторінка корпорації Карана [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Url: www.carana.ru.
38. Рогов М. Консалтинг как бизнес. Системный подход к проблеме управления риском / М. Рогов // Риск. – 1995. – № 1. – С. 36.
39. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов. – М., 2003. – 140 с.
40. Румянцева З. Становление рынка управленческого консультирования / З. Румянцева, В. Алешникова // Русский экономический журнал. – 1993. – № 3. – С. 44–53.
41. Соболев В. М. Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа : дисс. На соиск. ст. д. э. н. / В. М. Соболев. – Харьков, 1999.
42. Спільник І. Консалтингова діяльність як форма організації аналітичної роботи / І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Економічний аналіз. – Вип. 1. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2007. – С. 28–33.
43. Спільник І. Складові фаховості у консультаційній діяльності / І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Економічний аналіз. – Вип. 5. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2010. – С. 30–33.
44. Спільник І., Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти / І. Спільник // Збірник наукових праць. Наукові записки. – Вип. 14. – Тернопіль : Екон. думка, 2005. – С. 85–89.
45. Спільник І. Етичні засади діяльності у консультаційній діяльності / І. Спільник, П. Спільник // Збірник наукових праць. Наукові записки. – Вип. 8. – Ч. 2. – Тернопіль : Екон. думка, 2008. – С. 318–322.
46. Томсон Т. Огляд моделі професійної компетенції консультанта [Электронный ресурс] / Т. Томсон, Дж. Боніто. – Режим доступа : <http://uamc.com.ua/>
47. Трофимова О. К. Введение в управленческий консалтинг [Электронный ресурс] / О. К. Трофимова. – Режим доступа : www.cfin.ru
48. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхэм ; пер. 2-го англ. изд. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
49. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учеб. [для вузов] / А. О. Блинов. – М., 2002. – 192 с.
50. Управленческое консультирование. В 2-х тт. / под ред. М. Кубра. – М. : Интерэксперт, 1992. – Т. 1. – 319 с.
51. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1998. – 256 с.
52. Шапран Н. Консалтинг на ринку цінних паперів: світовий досвід та перспективи розвитку / Н. Шапран, В. Шапран // Цінні папери України. – 2000. – № 18. – С. 16.

53. Шевченко А. Консультування в Україні: IT-консалтинг як один з пріоритетних напрямів [Електронний ресурс] / А. Шевченко. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34513.doc.htm.
54. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент – консультант»: пер. с англ. / Э. Г. Шейн. – СПб.: Питер, 2008. – 286 с.
55. Чаплина А. Н., Антипова Е.С. Особенности формирования механизмов консалтингового рынка на отдельных этапах развития его жизненного цикла // Проблемы современной экономики. – 2013. – N 1 (45). – С. 214–218.
56. Юсквяров Р. Управленческое консультирование: теория и практика / Р. Юсквяров, М. Хабакук, Я. Лейманн. – М., 1989. – 236 с.
57. Яновский А. Консалтинг: как его использовать в предпринимательской деятельности / А. Яновский // Машиностроитель. – 1993. – № 9. – С. 11.
58. Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting (Демоны консалтинга: внутри беспринципного мира глобального корпоративного консалтинга) / Lewis Pinault. – Harperbusiness, 2000. – 228 p.
59. Consulting for Dummies (Консалтинг для «чайников») / Bob Nelson: Peter Economy (Contributor), 1997. – 384 p.
60. Survey of the European Management Consultancy 2011/2012. – FEACO, December 2012. – [Electronic Resource]. – Available from: [file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/1_Feaco_Survey_2011-2012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/1_Feaco_Survey_2011-2012%20(1).pdf)
61. The Seven Steps of Consulting: Your Complete Blueprint for Any Consultancy Assignment (Семь шагов консалтинга: полное решение любой задачи по консалтингу) / Mick Core. – Financial Times Prentice Hall Publishing, 2000. – 240 p.

**Результати перегляду
робочої програми навчальної дисципліни**

Робоча програма перезатверджена на 20___ / 20___ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ___).
(потрібне підкреслити)

протокол № ___ від «___» _____ 20___ р. Завідувач кафедри _____
(підпис) (Прізвище ініціали)

Робоча програма перезатверджена на 20___ / 20___ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ___).
(потрібне підкреслити)

протокол № ___ від «___» _____ 20___ р. Завідувач кафедри _____
(підпис) (Прізвище ініціали)

Робоча програма перезатверджена на 20___ / 20___ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ___).
(потрібне підкреслити)

протокол № ___ від «___» _____ 20___ р. Завідувач кафедри _____
(підпис) (Прізвище ініціали)

Робоча програма перезатверджена на 20___ / 20___ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ___).
(потрібне підкреслити)

протокол № ___ від «___» _____ 20___ р. Завідувач кафедри _____
(підпис) (Прізвище ініціали)