

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК КОНСУЛЬТАНТІВ З УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті висвітлено роль підготовки консультантів з управління у процесі становлення професіоналізації управлінського консультування, визначено принципи і методи професійного навчання консультантів, окреслено світові тенденції і перспективи професійного розвитку консультантів у контексті інституціональних засад розвитку управлінського консультування в Україні.

Ключові слова: управлінське консультування, професіоналізація управлінського консультування, професійне навчання консультантів з управління.

Вступ. Нові принципи функціонування підприємств у постіндустріальній економіці посилили інтерес до управлінського консультування, як постачальника інноваційних ідей і управлінських технологій, що забезпечують розвиток економічних систем. Управлінське консультування зрештою XXI століття набуло відмінних ознак індустрії знань і сьогодні розглядається як сфера виробництва інтелектуальних продуктів. Ключовим завданням консультантів сьогодні є створення і дистрибуція інноваційних управлінських інструментів і технологій, застосування яких має сприяти розвитку економічних організацій. Консультанти з управління являють собою подуцентів знань продуктів, додана цінність яких формується у нових управлінських методах, концепціях та інструментах. Процес консультування сьогодні являє собою створення та обмін спеціальними знаннями, застосування яких призводить до посилення конкурентних переваг клієнтської організації. Знаннева природа консультування загострює проблему кадрового забезпечення цієї специфічної сфери діяльності, оскільки успішність процесу консультування значною мірою залежить від професійного рівня персоналу, їх здатності створювати додану цінність для клієнтських організацій. Тому питання кадрового забезпечення набувають особливої актуальності для будь-якої консалтингової компанії.

Питання професіоналізації управлінського консультування в більшій мірі піднімаються в контексті низької якості консалтингових послуг, яка, на думку клієнтів, пов'язана з недостатньо високим рівнем кваліфікації консультантів, відсутності професійної сертифікації, яка мала б підтвердити їх здатність надавати якісні послуги. Історична еволюція методів і форм консультування призвели до значного розмаїття завдань і ролей, що посилює необхідність уточнення предметної сфери професійної підготовки консультантів з управління, формування інституціональних засад забезпечення консалтингової діяльності висококваліфікованими фахівцями. Тому постає проблема розв'язання теоретичних і прикладних засад професіоналізації управлінського консультування, зокрема кадрового забезпечення цієї сфери діяльності, що має сприяти уніфікації професійно-кваліфікаційних вимог і

компетенцій консультантів з управління, форм і методів їх професійної підготовки і розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика професійної підготовки консультантів з управління знаходиться в зоні уваги дослідників, що вивчають питання професіоналізації та легітимізації управлінського консультування [1—10], а також досліджують проблематику оптимізації процесів економічного управління консалтинговими компаніями, організації консалтингового бізнесу, зокрема питаннями його кадрового забезпечення і розвитку персоналу [11—14].

Проблематика становлення професії консультантів з управління віддзеркалена у працях західних дослідників М. Алвесона [4], С. Гроса [4], М. Кубра [11], Т. Кларка [12], М. Кіппінга [7], К. Мак-Кенна [10], Х. Теобальда [18], Р. Фінчама [5], Ф. Чернявської [9], які досліджували особливості діяльності консультантів з управління в контексті розвитку управлінського консультування, еволюції професійних вимог до фахівців, що надають консалтингові послуги у сфері управління, тенденції зміни професійного статусу менеджмент-консалтингу.

Окремий, але органічний аспект професійного навчання і розвитку консультантів в контексті ідентифікації методів їх підготовки, визначення спеціальної бази знань і компетенцій, а також ролі академічних закладів у підготовці консультантів з управління представлено у дослідженнях С. Адамс і А. Занзі [15], К. Сумареуса [16], А. Рихтера [3], С. Шмідта [17].

Постановка задачі. Незважаючи на увагу, яку науковці приділяють дослідженню проблематики підготовки консультантів з управління, доводиться констатувати, що серед дослідників триває дискусія з приводу концептуальних засад, принципів і напрямів професіоналізації управлінського консультування, можливості і доцільності академічної підготовки цих фахівців, формування кваліфікаційних стандартів професійної ідентифікації та кар'єрного зростання консультантів з управління. Залишається невизначеною роль академічних закладів та професійних асоціацій у процесі навчання і розвитку консультантів, їх відповідальності за професіоналізацію цієї сфери діяльності. Метою цього дослідження є узагальнення концептуальних підходів до підготовки консультантів з управління в контексті професіоналізації управлінського консультування, аналіз світової практики професійного навчання та обґрунтування перспектив професійної підготовки консультантів з управління в Україні.

Результати. У світовій практиці консультантами з управління прийнято вважати спеціально навчених, кваліфікованих осіб, які надають об'єктивну і незалежну допомогу клієнтській організації (клієнту) у виявленні управлінських проблем, їх аналізі та вирішенні. Маємо зазначити, що в консалтинговому середовищі поширеною є думка про те, що консультантів вирізняють три ключові ознаки: 1) професійна підготовка; 2) дорадчий характер консультаційних рекомендацій; 3) економічна і політична незалежність від суб'єкта, якому надаються консультаційні послуги (клієнта або клієнтської організації). Означені характеристики консультанта були сформовані понад століття тому. Тривалий час вони залишалися актуальними і непохитними. Проте сучасний стан управлінського консультування поставив під сумнів незалежність цих ознак професії консультанта. Передусім це стосується ознак *незалежності* консультантів стосовно клієнтської організації (поширення інституту внутрішнього консультування змінює формат незалежності консультантів) *та рівня їх відповідальності за результативність консультування і ролі, яку вони відіграють в клієнтській організації* (поява нових форм консульту-

вання, таких як коучінг і кауселінг, суттєво реформує статус консультанта у клієнтської організації). Попри очевидність професійних завдань консультанта з управління, історична еволюція методів і форм консультування призвели до значного розмаїття завдань і ролей консультантів з управління.

Саме розмитість меж управлінського консультування активізація впливу керівників і менеджерів клієнтських організацій зумовило появу дискусії навколо визнання професії консультанта з управління. Сьогодні є досить чисельна група науковців, яка ставить під сумнів інституціональний статус консультантів з управління і вважають, що рівень професіоналізації цієї сфери діяльності є недостатнім [10]. Проте дослідники сучасних тенденцій розвитку управлінського консультування М. Алвесон, А. Йохансон [4, с. 242], Р. Фінчам, С. Гросс [6, с. 110], Г. Теобальд [18, с. 4]) визнають професійну спрямованість консалтингової діяльності у сфері управління.

Аналізуючи фокус полеміки навколо визнання управлінського консультування як професійної сфери діяльності вважаємо необхідним навести ознаки професії, які запропонував відомий дослідник управлінського консультування Т. Кларк. Він пропонує виділяти такі критерії відповідності професії, як наявність стабільної бази знань, освітніх програм, вступних іспитів, системи акредитації, періоду навчання або учнівства, етичного кодексу поведінки та регуляторного органу. Оцінюючи професійний статус управлінського консультування за наведеними критеріями, автор вважає, передчасним визнання професії консультанта з управління [1]. Представлені критерії професійного статусу демонструють досить жорсткі бар'єри входження до професії консультантів. На наш погляд, такі критерії, як складання вступних іспитів і система акредитації доцільно застосовувати при визнанні певного рівня кваліфікації консультантів у процесі професійного розвитку, наприклад при проведенні професійної сертифікації.

Узагальнюючи оприлюднені теоретичні концепції професіоналізації соціальних практик і результати емпіричних досліджень світової практики консалтингової діяльності, вважаємо, що сучасне управлінське консультування знаходиться на етапі визнання своєї легітимізації і професійного оформлення. Ця думка ґрунтується на аналізі відповідності ознак консалтингової діяльності у сфері управління дескриптивної моделі професії, за якою вважаємо необхідним оцінювати професійну приналежність економічної діяльності. Ця модель відображає взаємозалежність і взаємозумовленість складових професіоналізації, які перебувають у динамічному стані активних систем. Ключовими ознаками професіоналізації діяльності, які притаманні сфері управлінського консультування вважаємо такі:

1) наявність сукупності системи спеціальних професійних знань, науково обґрунтованого теоретичного і методологічного підґрунтя;

2) академічну підготовку фахівців, спеціалізовані програми навчання в межах корпоративних університетів, сертифікаційних центрах, школах консультантів з управління;

3) професійну ідентичність як когнітивне сприйняття особистістю належності до професійної спільноти менеджмент-консультантів;

4) формування професійної культури, етичних норм і стандартів професійної поведінки і мотивації;

5) визнання суспільством цінності управлінського консультування, юридично-правова ідентифікація його як сфери діяльності;

6) активну роль професійних об'єднань консультантів з управління для забезпечення інституціонального регулювання професійної діяльності спільноти.

У контексті перелічених складових професійна підготовка є платформою стратифікації і центральною складовою в процесі ідентифікації професійного статусу консультантів з управління. Професійне навчання консультантів з управління покликане сприяти поширенню спеціальних професійних знань, найкращого досвіду консалтингової практики, а також формуванню відповідних компетенцій, професійної поведінки, що забезпечують надання клієнтам висококваліфікованих послуг у сфері управлінського консультування.

Система підготовки фахівців менеджмент-консалтингу передбачає наявність спеціальної освіти, яка дає індивідові певний набір знань, навичок, необхідних у професії, ознайомлює з латентними нормами і професійними практиками, сприяє засвоєнню професійного етосу, надає формальне підтвердження професійного статусу у вигляді дипломів, що легітимуює претензії професіонала на експертне знання [19].

Найважливішою складовою професійної діяльності є система професійних знань, навичок і компетенцій, які відрізняють фахівця конкретної професії від інших. Зазначимо, що сучасне управлінське консультування характеризується наявністю сформованої предметної бази знань і методологічної платформи. Ідентифікація професійної бази знань консультантів з управління зафіксована у стандартах управлінського консультування ICMCI (International Council Management Consulting Institutes) і охоплює традиційні сфери знань загальних і спеціальних сфер управління, особливостей взаємодії консультантів і клієнтів.

Система знань з менеджмент-консалтингу може бути структурована на загальну та спеціальну знань і компетенцій. Базові знання консультантів з управління традиційно класифікують за принципом професійної функціональної спеціалізації: а) маркетинг, продажі і закупки; б) оперативне управління; в) менеджмент якості; г) фінансове управління; д) управління людськими ресурсами; е) управління інформацією; ж) стратегічне управління.

Другою складовою професійних знань управлінських консультантів є спеціальні знання і навички предметної сфери консультування розвитку підприємств. Для забезпечення успішного розвитку клієнтських організацій консультант з управління має розуміти основні організаційно-управлінські процеси, вміти діагностувати проблемні зони функціонування підприємства і формувати адекватні механізми їх подолання, а також мати лідерські якості для мотивації впровадження запропонованих змін. Це вимагає від консультантів розуміння системи управління і планування, організаційного проектування і впровадження змін, умінь управління людьми, активізації їх інноваційного потенціалу, бюджетного планування і фінансового управління. Ключові компетенції консультанта з управління пов'язані з впровадженням змін у клієнтській організації. Тому особливого значення для професійного становлення консультанта набувають здібності діагностування готовності керівництва і окремих позиційних груп клієнтської організації до змін, розуміння і виявлення причин опору, ідентифікація агентів змін і застосування адекватних інструментів впливу, які змінюють індивідуальну, групову та організаційну поведінку, що дає новий імпульс для розвитку. Найважливішу складову професійних знань складають знання особливості консалтингової діяльності, технології консультування, процесу консалтингової взаємодії.

Світова практика професійної підготовки консультантів з управління сьогодні представлена фрагментарними програмами і курсами з менеджмент-консалтингу і практично демонструє нам відсутність спеціалізованої академічної освіти у сфері управлінського консультування. Така ситуація у сфері професійної підготовки

пов'язана з особливостями підготовки менеджерів, природою управління, яке, на думку Г. Мінцберга і Дж. Гослінгада, є мистецтвом, що у поєднанні з наукою і ремеслом, людина може опанувати виключно через особистий досвід розв'язання проблем. Саме тому фахова підготовка консультантів з управління, як і менеджерів, на думку вчених, не може викладатися у класах бізнес-шкіл, а має здійснюватися виключно у консалтинговій роботі під патронатом консультантів-наставників [20]. Важко погодитися з цією авторською позицією, оскільки за даними рейтингу Careers in Business Research провідні консалтингові компанії, які входять у топ 50 найбільших гравців ринку управлінського консультування замають перші сходинки у рейтингу найбільших покупців випускників бізнес-шкіл [21].

Підготовка консультантів у лавах вищої школи має серйозні переваги над іншими формами підготовки внаслідок широких можливостей отримання фундаментальної підготовки у сфері менеджменту та економіки, набути знань і навичок, достатніх для виконання початкового рівня професії консультанта з управління. Підтвердженням успішності академічної підготовки консультантів слугують дані про місця працевлаштування випускників найкращих університетів і бізнес-шкіл США, 40 % випускників яких обрали професію консультантів і обійняли посади у відомих консалтингових компаніях [21, с. 79].

Відповідно до запропонованої дискриптивної моделі професіоналізації діяльності консультанти з управління мають здобувати фундаментальну академічну підготовку з менеджменту та економіки, мати фахову спеціалізацію у сфері управлінського консультування, а також набути практичні навички застосування технологій управлінського консультування при виконанні консалтингових проектів.

Аналізуючи світовий досвід професійної підготовки консультантів з управління, погодимося, що їхня фундаментальна освіта в академічних університетах радше є винятком, ніж правилом. Більшість консультантів здобуває підготовку на лавах бізнес-шкіл, у програмах MBA, без фахової спеціалізації з менеджмент-консалтингу. Переважним форматом професійної підготовки фахівців з управлінського консультування є стажування випускників програм MBA в консалтингових компаніях, їх навчання в освітніх і науково-дослідних центрах консалтингових компаній (що є характерним для світових лідерів управлінського консультування).

Дослідження практики академічної підготовки консультантів з управління представлена переважно магістерським рівнем і підготовкою фахівців на MBA-програмах у бізнес-школах. Спираючись на результати дослідження Сюзани Адамс і Альберто Занзі, які проаналізували навчальні програми 68 найкращих бізнес-шкіл та університетів (цю вибірку було сформовано за рейтингом відомих видань Princeton Review, BusinessWeek and US News&World) і з'ясували, що лише 27 (40 % вибірки) академічних закладів включили у програму підготовки курси з менеджмент-консалтингу. Навчальні програми з менеджмент-консалтингу пропонували лише 6 бізнес-шкіл (менше 10 % вибірки). Як зазначають автори дослідження, більшість навчальних планів підготовки менеджерів в окремих курсах пропонують теми і завдання, що закладають основи консультативної роботи, розкривають галузеві тенденції управлінського консультування [15]. Наведені результати дослідження пропозиції вищих навчальних закладів свідчать про наявність можливості отримання достатнього рівня професійних знань і навичок, необхідних для роботи консультанта з управління у межах академічної підготовки. Навчальні плани підготовки фахівців спрямовані передусім на здобуття фундаментальних знань і формування системного розуміння менеджменту і розвитку

організації, набуття практичних навичок розв'язання управлінських проблем, а також опанування методів і технологій управлінського консультування.

Другою потужною силою серед інституцій професійної підготовки консультантів з управління слід визнати Інститути менеджмент-консалтингу, сертифікаційні центри та авторські школи консультантів з управління. Програми навчання в цих освітніх закладах розраховані на фахівців, які мають університетську освіту у сфері менеджменту, тому сфокусовані на викладання спеціалізованих курсів з формування системного розуміння менеджменту і розвитку організації, набуття практичних навичок розв'язання управлінських проблем, а також опанування методології та практики управлінського консультування. Така система підготовки формується відповідно до типів професійних завдань, які мають виконувати консультанти з управління. На жаль, такі навчальні інституції мають незначні потужності, що обмежують їх пропозицію у професійній підготовці консультантів з управління. Як правило, школи консультантів спрямовують свої зусилля на фахівців, які прагнуть професійного розвитку, підвищення рівня своєї компетентності з метою отримання професійної сертифікації.

Розвиток і постійне підвищення кваліфікації консультантів з управління є вимогою професії, тому стають обов'язковою умовою для всіх членів професійних асоціацій менеджмент-консультантів. Світова практика визначає декілька рівнів кваліфікації консультанта з управління. За стандартами ІСМСІ консультант з управління проходить чотири етапи професійного зростання з відповідним підвищенням рівня кваліфікації у галузі управлінського консультування: початковий рівень (аналітик), консультант з управління, сертифікований консультант з управління (СМС) та експерт СМС (ФСМС).

Відмітною рисою становлення національних секторів управлінського консультування є їх прагнення до легітимізації професійної діяльності. Визнання українською державою професії консультантів (першою на пострадянському просторі), утворення національних професійних спільнот менеджмент-консультантів (Українська асоціація менеджмент-консультантів, Всеукраїнська асоціація консультантів з управління ВАКУ (*IMC-Ukraine*)) заклали фундамент професіонального розвитку національного консультування з управління. Утім, мусимо визнати, що сьогодні рівень професіоналізації управлінського консультування в Україні залишається низьким і не відповідає запитам сучасного бізнесового середовища. Відсутність розроблених, прийнятих економічною спільнотою формальних і неформальних норм, законів і правил взаємодії консультантів і клієнтських організацій також не сприяє легітимізації діяльності вітчизняних консультантів з управління.

Тому на сучасному етапі розвитку відчизняного управлінського консультування стоїть завдання прискорення процесів професіоналізації діяльності, закріплення правового статусу консультантів з управління у національних класифікаторах видів економічної діяльності (КВЕД) і класифікаторі професій, легітимізації національного стандарту професійної діяльності консультантів з управління. Процесу легітимізації професії консультанта з управління має сприяти формування кваліфікаційних вимоги до осіб, що мають виконувати обов'язки консультантів з управління.

Правова ідентифікація професії консультанта з управління на державному рівні має сприяти формуванню професійного стандарту консультанта з управління — нормативного документу, що включає в себе докладний опис (характеристику) вимірюваних вимог до результатів і якості виконання працівниками своїх функцій у рамках управлінського консультування діяльності і має стати механізмом само-

регулювання ринку праці. Стандарт спрямований на забезпечення високої якості діяльності консультанта з управління на основі єдиних вимог до виконуваних функцій; формування стандартів професійної освіти і модульних програм навчання, заснованих на компетенціях; розробки механізмів оцінки випускників навчальних закладів, а також персоналу різних рівнів у ході процедур сертифікації (ате-стації); формування національної системи вимірювання кваліфікації.

Професійний розвиток консультантів з управління пов'язаний з професійним вдосконаленням, яке ґрунтується на засадах особистісно-діяльнісної парадигми та компетентнісному підході. На нашу думку, процес оцінювання професіоналізму може мати як формально-правовий (процес сертифікації відповідними інституціями), так і особистісно-суб'єктивний (процес визнання клієнтами чи іншими реципієнтами рівня компетенцій консультантів) характер. Зазначимо, що для українського бізнесового середовища, в якому рівень ірраціональності у прийнятті рішень доволі високий, довіра до менеджмент-консультантів формується радше через власний досвід партнерської взаємодії або завдяки рекомендаціям.

Для підвищення об'єктивності оцінювання рівня кваліфікації консультантів з управління у процесі ідентифікації їх компетентності пропонуємо оцінювати кваліфікаційний рівень консультантів з управління за критеріями можливості вирішення різних типів управлінських проблем і характером методологічного інструментарію, який використовувався для забезпечення розвитку підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Матриця професійної кваліфікації консультантів з управління

При входженні у професію консультантів з управління їх кваліфікація оцінюється знаннями і вміннями застосовувати управлінські інструменти і методики, що поширені у практиці управлінського консультування. Широке володіння методологією розвитку підприємств, практичний досвід застосування інструментів і методик сприяє дослідницькій роботі та розробці власних авторських управлінських технологій розвитку клієнтських організацій. Унаслідок цієї дослідницької діяльності з'являються нові консалтингові продукти: інструменти, методики, а також нові концепції з відповідним методичним забезпеченням. Такі здобутки

консультанта з управління свідчать про його кваліфікацію, яку варто ідентифікувати як таку, що розвиває професію, збагачує її методологічний базис і посилює її наукову дисциплінарність.

Запропоновані принципи ідентифікації рівня кваліфікації пропонується використовувати для оцінювання професійного зростання консультантів з управління. Оцінюючи міру зрілості і професійного розвитку українського управлінського консультування зазначимо, що більшість консультантів з управління використовують запозичені інструменти якісного покращення діяльності підприємств, адаптуючи добре відомі у світі управлінські технології, концентруючись винятково на проблемно-орієнтованому консультуванні. У сегменті знаннево-компетенційного консультування діють лідери консалтингового ринку, які демонструють власну методологію розвитку підприємств [23, с. 143—153]. Яскравим прикладом знаннево-компетенційного консультування є діяльність вітчизняних консалтингових компаній *Група стратегічного консалтингу (Strategic Consulting Group)*, *Епл консалтинг (Apple Consulting)*, *Бюро розвитку бізнесу, ПрактикУМ та ін.*, які ведуть активну дослідницьку діяльність, поєднують свою консалтингову практику з пропагандою власних методик, викладанням у провідних вітчизняних бізнес-школах. Проблемно-орієнтоване консультування, на якому спеціалізуються більшість консалтингових фірм і компаній, залишається переважно вузькоспеціалізованим та зорієнтованим на впровадження й адаптацію консалтингових продуктів, розроблених зарубіжними консультантами.

Висновки. Узагальнюючи сформульовані вище теоретичні засади професійного навчання і розвитку консультантів з управління, маємо зробити такі висновки. По-перше, управлінське консультування набуло ознак професійної діяльності, яке потребує відповідного кадрового забезпечення. Наявність сформованої бази спеціальних професійних знань консультантів з управління, дають можливість сформувати профіль компетенцій, відповідно до якого має відбуватися професійна підготовка. По-друге, незважаючи на світове поширення сфери управлінського консультування і активний попит на фахівців відповідної кваліфікації, варто визнати, що освітні пропозиції щодо підготовки консультантів з управління у академічному середовищі дуже обмежені. Залучення академічних інститутів як стратегічних партнерів управлінського консультування має відбуватися не лише в контексті професійної підготовки консультантів з управління, але і у сфері проведення досліджень проблематики розвитку сучасних підприємств, робробки нових управлінських технологій, популяризації сучасних управлінських інструментів для забезпечення сталого розвитку економічних систем як на мікро-, так і на макрорівнях. По-третє, уявляється перспективним досліджувати принципи і методи підготовки консультантів з управління в контексті академічної підготовки, спеціальних навчальних програм в залежності від початкового рівня апліката, його професійного досвіду та функціональної спеціалізації.

Література

1. Clark T. Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods / T. Clark // *Journal of Managerial Psychology*. — 1992. — Vol 7, iss. 6. — P. 3—10.
2. Clark T. Management paradigms for the new millennium / T. Clark, S. Clegg // *International Journal of Management Reviews*. — 2000. — № 2. — P. 45—64.
3. Richter A. The effectiveness of university-level management consulting courses // A. Richter, S. L. Schmidt/ *Journal of Management Education*. — 2008. — Vol. 32. — No. 1. — P. 84—99.

4. *Alvesson M.* Professionalism and Politics in Management Consultancy Work / M. Alvesson, A. W. Johansson // *Critical Consulting* / in eds. T. Clark, R. Fincham. — London : Blackwell, 2001. — P. 228—256.
5. *Fincham R.* Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting / R. Fincham, T. Clark; T. // *Critical Consulting*. — Oxford : Blackwell, 2002. — P. 1—18.
6. *Groß C.* Are consultants moving towards professionalization? / C. Groß, A. Kieser // *Professional service firms Amsterdam et al.* / R. Greenwood, R. Suddaby (Eds.) // Elsevier. — 2006. — Vol. 4. — P. 69—100.
7. *Kipping M.* Management Consultants and Management Knowledge/ M. Kipping, T. Armbrüster // The University of Reading. UK. — 2000.
8. *Management Consulting Today and Tomorrow. Perspectives and Advice from 27 Leading World Experts* / ed. by L. E. Greiner, F. Poulfelt. — 2009. — 510 p.
9. *Czerniawska F.* Management consulting in practice: award-winning international case studies / F. Czerniawska //, Management Consultancies Association / Paul May. — London : Kogan Page Publishers, 2004. — 303 p.
10. *McKenna C. D.* The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century / C. D. McKenna. — N. Y. : Cambridge University Press, 2006.
11. *Кубр М.* Управленческое консультирование. Введение в профессию / Кубр М. — М. : Планум, 2004. — 976 с.
12. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Майстер Д. ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2003. — 413 с.
13. *Макхем К.* Управленческий консалтинг / Макхем К. ; пер. с англ. — М. : Дело и сервис, 1999. — 288 с.
14. *Curnow B.* The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy Worldwide / B. Curnow, J. Reuvid. — London : Kogan Page Publishers, 2003. — 534 p.
15. *Adams S.M.* Course preparation for management consultants [Electronic resource] // S. M. Adams, A. Zanzi/ *Journal of management education*.—2004.— Vol. 28.— No. 6, pp. 655—673— Mode of access : http://www.bc.edu/clubs/bc3/Course_Preparation_For_Management_Consultants.pdf
16. *K. Summerhayes.* Managing Knowledge in Professional Consultancy// Summerhayes K., St. Luo/ *Monash Business Review*. — 2006.— Vol. 2.— No. 3.—pp.
17. *Smid G.* Consultants' learning within academia: five devices for the design of university-based learning opportunities for management consultants. *Studies in Continuing Education* Vol 23, No.1, 2001.
18. *Theobald H.* Professionalisierungspolitiken im Kontext von Internationalisierung und Feminisierung [Electronic resource] : Das Beispiel der Verbände in der Unternehmensberaterbranche / Theobald H. — 2001. — Mode of access : <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2001/i01-101.pdf>.
19. *Абрамов Р.Н.* Профессионализм менеджеров как ресурс легитимации власти / Р. Н. Абрамов // *Профессиональные группы интеллигенции*. — М. : Изд-во Ин-та социологии РАН, 2003. — С. 212—233.
20. *Gosling J.* The education of practicing managers[Electronic resource] // J Gosling, H. Mintzberg/ *Sloan Management Review*. — 2004.— 45(4), pp.19-22. — Mode of access : <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2004-summer/45403/the-education-of-practicing-managers/>
21. *Consulting Firm Rankings: 2009. Careers in Business Research* [Electronic resource]. — 2009. — August. — Mode of access : <http://careers-in-business.com/consulting/consrank09.htm>.
22. *Collins R.* Schließungsprozesse und die Konflikttheorie der Professionen / R. Collins // *Die Theorie sozialer Schließung* / J. Mackert (Ed.). — Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. — P. 67—85.
23. *Верба В.А.* Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А.Верба. — К.: КНЕУ, 2011. — 327 с.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2012 р.