

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
УКРАЇНИ**

Кафедра публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та
дорадництва




«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Директор ІНІ неперервної освіти і туризму
д.ю.н., професор Іван ГРИЦЕНКО
« 6 » червня 2024р.

«СХВАЛЕНО»
на засіданні кафедри
публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності та
дорадництва


Протокол № 15 від «3» червня 2024 р.

В.о. завідувача кафедри:

 д.н.д.у., доцент Сергій ПРИЛІПКО

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОПП «Управління інноваційною
та консалтинговою діяльністю»

 д.е.н., професор Ольга ВИТВИЦЬКА

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»

ІНІ неперервної освіти і туризму

Розробник: професор кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва, д.е.н., професор Жемойда О.В., доцент кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва, к.е.н Крикуненко К.В.

Київ – 2024 р.

Опис навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг»

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Галузь знань	07 Управління та адміністрування	
Спеціальність	073 Менеджмент	
Освітня програма	Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю	
Освітній ступінь	Магістр	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова / вибіркова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Курс (рік підготовки)	1	1
Семестр	2	2
Лекційні заняття	15 год.	8 год.
Практичні, семінарські заняття	15 год.	8 год.
Лабораторні заняття	- год.	104 год.
Самостійна робота	90 год.	- год.
Індивідуальні завдання	- год.	- год.
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	2 _____ год.	

1. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни - полягає в формуванні у майбутніх фахівців комплексних знань про базові принципи, методи та інструменти управлінського консалтингу, узагальнюючи основні досягнення теорії і практики створення науково обґрунтованих рекомендацій для прийняття керівниками обґрунтованих рішень.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

оволодіння основними поняттями управлінського консалтингу: Студенти повинні ретельно вивчити основні теоретичні поняття та концепції управлінського консалтингу, включаючи терміни, методи та підходи, що використовуються в цій галузі.

вивчення історії та організації розвитку консалтингу: Студенти мають отримати розуміння еволюції та історії консалтингової галузі, включаючи розвиток стандартів та методологій консультивання.

освоєння методів, прийомів та методик консультивання за стандартами ЄС та системи AKIS: Студенти повинні вивчити конкретні методики та підходи до консультивання, які визначені стандартами Європейського Союзу (ЄС). Це може включати в себе ознайомлення з процесом впровадження змін, стратегічним плануванням та оцінкою ефективності проектів консультивання.

Предметом навчальної дисципліни є вивчення є вивчення концепцій, методів, інструментів та практик, пов'язаних із здійсненням консалтингової діяльності в області управління організаціями. Основними аспектами, які включені до предмету цієї дисципліни:

основи консалтингу: Вивчення основних понять та принципів консалтингу, включаючи роль консультанта, його обов'язки та відповідальність. методи та **інструменти консалтингу**: Розгляд різних методів, моделей та інструментів, які використовуються консультантами для діагностики, аналізу, планування та реалізації управлінських проєктів. **процес консалтингу**: Вивчення послідовності етапів консалтингового процесу, включаючи встановлення потреб клієнта, аналіз проблем, розробку рекомендацій, впровадження та оцінку результатів. **комунікаційні навички**: Розвиток навичок ефективної комунікації з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, включаючи вміння вести переговори та створювати звіти та презентації. **управлінські питання**: Розгляд різних аспектів управління організаціями, включаючи стратегічне управління, управління змінами, керування проєктами, лідерство та інші ключові аспекти. **етичні та юридичні аспекти**: Розуміння етичних стандартів та правових вимог, які регулюють діяльність консультантів. **практичні навички**: Здобуття практичних навичок через вирішення реальних управлінських завдань та взаємодію з клієнтами у симульованих або реальних сценаріях.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати: базові принципи, методи та інструменти управлінського консалтингу.

вміти: організувати консалтинговий процес, формувати рекомендації для прийняття керівниками науково обґрунтованих рішень.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК): Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог

загальні компетентності (ЗК): ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій; ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети

спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК): СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту; СК5. Здатність створювати та організувати ефективні комунікації в процесі управління; СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість; СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; СК10. Здатність до управління організацією та її інноваційним розвитком; СК11*. Здатність приймати раціональні технічні й технологічні рішення, впроваджувати інноваційні розробки у виробництво та обґрунтовувати доцільність їх реалізації, надавати консалтингові послуги з врахуванням соціально важливих засад аграрної сфери.

Програмні результати навчання: ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу; ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом); ПРН14*. Вміти організувати та здійснювати інноваційно-консалтингову діяльність у аграрній сфері, застосовувати сценарне прогнозування тенденцій розвитку ринку нових агротехнологій на основі сучасних концепцій управління.

2. Програма та структура навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» для повного терміну денної (заочної) форми навчання

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади управлінського консалтингу в сільському господарстві

Тема 1. Управлінський консалтинг та його потенціал

Дана тема сфокусована на парадигмі Управлінського консалтингу та його потенціал для менеджерів вищої та середньої ланки, дана тема ставить за мету дослідити роль та значення управлінського консалтингу в сучасному бізнесі та для професійного розвитку менеджерів. Ця тема включає в себе аналіз концепцій консалтингу, методів та інструментів, що

використовуються консультантами для підтримки організаційних змін і вдосконалення управлінської діяльності. Ключові аспекти теми включають в себе розгляд: **сутність управлінського консалтингу**: Визначення концепції консалтингу та його ролі в оптимізації управління організаціями; **методи та інструменти консалтингу**: Вивчення методів, моделей та інструментів, які консультанти використовують для аналізу проблем, розробки стратегій і впровадження змін; **комунікаційні навички для консультантів і менеджерів**: здійснення огляду навичок ефективної комунікації та співпраці між консультантами та менеджерами; **практичні приклади та випадки успіху**: Аналіз реальних прикладів використання управлінського консалтингу для вирішення конкретних бізнес-завдань та досягнення стратегічних цілей; **потенціал для професійного розвитку менеджерів**: визначення, як управлінський консалтинг може сприяти розвитку лідерських навичок менеджерів та підвищенню їх ефективності.

Дослідження цієї теми може допомогти менеджерам розуміти, як використовувати консалтингові підходи для підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей в їхній організації.

Тема 2. Ринок консалтингових послуг в ЄС

Тематика охоплює дослідження структури та характеристик ринку консалтингових послуг в країнах ЄС та аналіз можливостей та викликів, які цей ринок створює для менеджерів. Ключові питання включають: **обсяг та динаміка ринку консалтингу в ЄС**: Аналіз розміру та зростання ринку консалтингових послуг в ЄС, включаючи головні галузі та тенденції; **типи консалтингових послуг**: Вивчення різних видів консалтингу, включаючи стратегічний, ІТ-консалтинг, фінансовий консалтинг та інші; **гравці на ринку**: Визначення ключових компаній і гравців на ринку консалтингу в ЄС та їхню роль у розвитку галузі; **регулювання та стандарти**: Розгляд правового середовища та стандартів, які регулюють консалтингову діяльність в ЄС; **можливості для менеджерів**: Аналіз можливостей, які ринок консалтингу в ЄС надає для професійного росту та розвитку менеджерів, включаючи навчання та співпрацю з консультантами; **виклики та тенденції**: Визначення викликів, з якими стикаються менеджери на ринку консалтингу в ЄС, та аналіз актуальних тенденцій у галузі. Ця тема допомагає менеджерам отримати інсайти щодо ринку консалтингових послуг в ЄС, оцінити можливості для співпраці з консультантами та розвинути стратегії для досягнення своїх цілей у сучасному бізнес-середовищі Європейського Союзу.

Тема 3. Види, фази та методи консультування за системою AKIS

Дана тема присвячені системі ЄС AKIS (Agricultural Knowledge and Innovation System - система знань та інновацій у сільському господарстві) орієнтована на підтримку розвитку сільського господарства та сільських територій через впровадження знань та інновацій. Дана тема розкриває консультування в рамках системи AKIS різного типу та відбуватися на різних етапах. Визначено види, фази та методи консультування, що використовуються в системі AKIS: **види консультування в системі AKIS**:

- а. **Технічне консультування**: Надання фахових порад щодо сільськогосподарських технологій, вирощування рослин, утримання тварин і таке інше.

- b. **Економічне консультування:** Розрахунок рентабельності та ефективності сільського господарства, планування бюджетів і фінансового управління.
- c. **Маркетингове консультування:** Допомога у впровадженні маркетингових стратегій та підборі ринків збуту сільськогосподарської продукції.
- d. **Екологічне консультування:** Збалансоване управління земельними ресурсами та збереження природних середовищ.

Фази консультування:

- a. **Діагностика:** Визначення потреб та проблем сільських господарств.
- b. **Планування:** Розроблення конкретних стратегій і планів для вирішення виявлених проблем.
- c. **Впровадження:** Здійснення запланованих заходів та інновацій.
- d. **Оцінка:** Аналіз результатів і вимірювання впливу консультування.

Методи фасилітаторного консультування в системі AKIS: вид **групового консультування:** залучення групи сільських господарів для обговорення спільних питань і обміну досвідом. **системні підходи:** використання системних методів та інструментів для аналізу та розв'язання складних аграрних проблем. Ці види, фази та методи консультування допомагають забезпечити ефективну підтримку сільського господарства та сприяють зростанню інноваційності та стійкості галузі в системі AKIS в розрізі сільських територій

Змістовий модуль 2. Управлінський консалтинг в дії

Тема 4. Маркетинг консалтингових послуг та цінова політика в ЄС

Тема "Маркетинг консалтингових послуг та цінова політика в Європейському Союзі (ЄС)" розглядає питання з планування та впровадження маркетингових стратегій для консалтингових компаній в ЄС, а також аналізує підходи до ціноутворення на ринку консалтингових послуг у європейському контексті. Ключові аспекти теми включають: маркетинг консалтингових послуг в ЄС; цінова політика в консалтингу; конкурентне середовище в ЄС; регулювання та правовий контекст. Дана тема допомагає консалтинговим фірмам та професіоналам у галузі розробити ефективні маркетингові стратегії та оптимальну цінову політику для привернення та утримання клієнтів на ринку ЄС, а також враховувати особливості конкурентного середовища та правового контексту.

Тема 5. Методи експертних оцінок

Методи експертних оцінок є важливим інструментом в управлінському консалтингу для аналізу та прийняття рішень у ситуаціях, коли необхідно враховувати багато різних факторів та думок експертів. В даній темі розкриті основні методи експертних оцінок, які використовуються в управлінському консалтингу: метод Дельфі, метод анкетування експертів, метод вагової суми експертів, метод аналітичного ієрархічного процесу (АНП), метод кольорових карт (Карта ментальних моделей), сценарійне планування, метод SWOT-аналізу, метод "Червоні прапори" (Red Flag Analysis). Вивчення методів експертних оцінок допомагає консультантам та менеджерам управлінського консалтингу здійснювати об'єктивний аналіз і приймати рішення на основі думок та досвіду експертів, що дозволяє досягти кращих результатів у розв'язанні бізнес-завдань і управлінні проектами.

3.1. Структура навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» для

– повного терміну денної і заочної форми навчання;

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин	
	денна форма	Заочна форма

1	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
			л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади управлінського консалтингу в сільському господарстві													
Тема 1. Управлінський консалтинг та його потенціал		19	2	2			15		1	1			20
Тема 2. Ринок консалтингових послуг в ЕС		19	2	2			15		1	1			20
Тема 3. Види, фази та методи консультивання за системою AKIS		38	4	4			30		2	2			20
Разом за змістовим модулем 1		76	8	8			60		4	4			60
Змістовий модуль 2. Управлінський консалтинг в дії													
Тема 4. Маркетинг консалтингових послуг та цінова політика в ЕС		23	4	4			15		2	1			26
Тема 5. Методи експертних оцінок		19	3	3			15		2	1			28
Разом за змістовим модулем 2		44	7	7			30		4	2			54
Усього годин		120	15	15			90	120	8	6			104

3. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Інтернет-ресурси в управлінському консалтингу	2
2	Підготовка та проведення навчально-практичного семінару-тренінгу	2
3	Розрахунок вартості консалтингової послуги	4
4	Освоєння методики "Gross Margin" для консультивання з прийняття виробничих рішень та виробничих програм	4
5	Застосування експертних оцінок в практиці консультивання	3
	Разом	15

4. Теми самостійної роботи

п/п	Назва теми	Кількість годин
1	Система гравців AKIS (система сільськогосподарських знань та інновацій)	5

2	Що таке Державний Аграрний Реєстр та його роль для дрібного фермера	5
3	Система координації гравців AKIS (система сільськогосподарських знань та інновацій)	5
4	Регламенти ЕС та регулювання функцій консультанта , дорадника в ЕС	5
5	Особливості Спільної Аграрної Політики ЕС	5
6	Консультування в рамках програми ЕС Лідер	5
7	Система донорів України та роль консультанта в даній системі координат	10
8	Консалтинг у сфері інновацій та організаційного розвитку	5
9	Впровадження інновацій в компанії аграрного сектору	5
10	Зміна культури та організаційного середовища	5
11	Консалтинговий менеджмент та проектний менеджмент	10
12	Управління консалтинговими проектами	10
13	Планування та оцінка ризиків	5
14	Кейси та практичні справи в управлінському консалтингу	10
	Всього:	90

5. Засоби діагностики результатів навчання:

- екзамен;
- модульні тести;
- ессе;
- розрахункові та аналітично- розрахункові роботи;
- баскет-метод, кейс –метод;
- аналіз конкретних ситуацій,
- захист практичних робіт;
- виконання самостійної роботи (в.т.ч. в elearn).

Поточний контроль здійснюється під час проведення модульного контролю. Підсумковий контроль засвоєння модулів здійснюється по їх завершенню на підсумкових заняттях.

Формами контролю засвоєння основного матеріалу курсу визначаються:

1. Опитування студентів під час проведення практичних занять.

2. Контрольні письмові роботи (тести) в аудиторії на практичних заняттях як результат засвоєння матеріалу попередніх тем (в elearn)
3. Індивідуальні завдання для самостійного опрацювання додаткового матеріалу по тематиці курсу (в elearn)
4. Екзаменаційне завдання як результат вивчення всього курсу (в elearn)

6. Методи навчання:

Методи навчання є одним з найважливіших компонентів навчального процесу. Без відповідних методів діяльності неможливо реалізувати цілі і завдання навчання, досягнути відповідних результатів. У процесі навчання зв'язок методу з іншими компонентами зворотній: метод є похідним від цілей, завдань, змісту, форм навчання; водночас він суттєво впливає на можливості їх практичної реалізації. Навчання прогресує настільки, наскільки дозволяють йому рухатись уперед застосовані методи.

Під час викладення дисципліни «Управлінський консалтинг» застосовуються наступні методи навчання:

Методи організації і самоорганізації навчально-пізнавальної діяльності:

1. Методи навчання за джерелом передачі та сприймання інформації:

- словесні (лекція, пояснення, семінарське заняття);
- наочні (ілюстрація, демонстрація);
- відеометод (дистанційні, мультимедійні, веб-орієнтовані тощо);
- практичні (дослідження, практичні роботи, ессе, індивідуальні семестрові завдання);
- опрацювання літературних джерел.

2. Методи навчання за логікою передачі і сприймання навчальної інформації:

- індуктивні (від одиничного до загального, від конкретного до абстрактного);
- дедуктивні (сприяє засвоєнню навчального матеріалу на основі узагальнень: від загального до одиничного);

3. Методи навчання за рівнем самостійності (напруженості) пізнавальної діяльності, якого досягають студенти, працюючи за схемою навчання, запропонованою викладачем:

- репродуктивний,
- проблемний,
- частково-пошуковий,
- дослідницький;

4. Методи навчання за ступенем керівництва навчальною роботою:

- навчальна робота під керівництвом викладача (практична робота в аудиторії);
- індивідуальна науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти;
- самостійна робота студента;

5. Методи стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

- ділова або рольова гра;
- дискусія;
- «мозкова атака»;
- аналіз конкретних ситуацій;
- інтерактивні методи.

7. Методи оцінювання.

- екзамен;
- усне чи письмове опитування;

- модульне тестування;
- індивідуальні і командні проєкти;
- есе;
- захист практичних робіт;
- презентації та виступи на наукових заходах.

8. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти. Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України»

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна та результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	відмінно	зараховано
74-89	добре	
60-73	задовільно	
0-59	незадовільно	не зараховано

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу здобувача вищої освіти з навчальної роботи $R_{\text{нр}}$ (до 70 балів): $R_{\text{дис}} = R_{\text{нр}} + R_{\text{ат}}$.

9. Навчально-методичне забезпечення

1. Електронний навчальний курс навчальної дисципліни «УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ» <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=92>
2. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. 450 с.

10. Рекомендовані джерела інформації

1. Кальна-Дубінюк Т. П. Управлінський консалтинг в сільському господарстві: монографія. Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2011. 352 с.
2. Управлінський консалтинг: Навчальний посібник / М.Ф.Кропивко, Т.П.Кальна-Дубінюк, М.Ф.Безкровний та ін. М.: Агроконсалт, 2004. 345 с.
3. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 244 с.
4. Організація інформаційно-консультаційного забезпечення АПК України / П. Т. Саблук, Б. К. Скірта, В. М. Скупий та ін. За ред. П. Т. Саблука. К.: ІАЕ УААН, 2003. 440 с.
5. Müller, O. and Knierim, A. (2022). EIP-Agri in the agricultural knowledge and innovation system. In: working towards agriculture of the future: EIP-Agri in Germany. Reports on Agriculture. Special issue 234. Toillier, A., Faure, G., Audouin, S., Mathé, S., Triomphe, B., & Temple, L. (2018). Literature review of methodologies for the diagnosis of Agricultural Innovation Systems (AIS).
6. EIP-Agri (n.d): About EIP-AGRI. Website, [https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/node.html] URL [consulted July 31st, 2023].
7. European Commission (2020a): Strategic Plan 2020-2024.

8. Directorate-General for Agriculture and Rural Development. Website, [https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/agriculture-and-rural-development_en] URL [consulted July 31st, 2023].
9. European Commission (2020b): Strategic Plan 2020-2024.
10. DG Research and Innovation. Website, [https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vg9ibeitf3yw] URL [consulted July 31st, 2023]. European Commission (2021): Horizon Europe.
11. The EU Research & Innovation Programme 2021-27. Website, [https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/horizon-magazine?gad_source=1] URL [consulted July 31st, 2023].
12. European Commission (2022): Preparing multi-actor projects in a co-creative way. Premiere project fact sheet. Website [online] URL [consulted July 31st, 2023]. DOI: 10.3030/101086531
13. European CAP network (n.d): About the European CAP network. Website [https://eu-cap-network.ec.europa.eu/index_en] URL [consulted July 31st, 2023].
14. ADE (2020): Evaluation support study on the CAP's impact on knowledge exchange and advisory activities.
15. Becker, S., Grajewski, R., & Rehburg, P. (2022). Where does the CAP money go? Design and priorities of the draft CAP Strategic Plans 2023-2027 (No. 191a). Thünen Working Paper.
16. Birke, F. M. Bae, S., Schober, A., Wolf, S., Gerster-Bentaya, M., & Knierim, A. (2022). AKIS in European countries: Cross analysis of AKIS country reports from the i2connect project. I2connect project <https://i2connect-h2020.eu/resources/akiscountry-reports/>
17. Birner, R., Davis, K., Pender, J., Nkonya, E., Anandajayasekeram, P., Ekboir, J., . . . Cohen, M. (2009). From Best Practice to Best Fit: A Framework for Designing and Analyzing Pluralistic Agricultural Advisory Services Worldwide. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 15(4), 341–355. <https://doi.org/10.1080/13892240903309595>
18. Cristiano, S., Proietti, P., Birke, FM. (2023). Deliverable 1.1 Conceptual and Methodological Framework for transformative/evolutionary AKIS journeys. modernAKIS project.
19. EU (2023a) CAP strategic plans https://agriculture.ec.europa.eu/cap-mycountry/cap-strategic-plans-country_en
20. EU (2023b). Approved 28 CAP Strategic Plans (2023-27): Summary overview for 27 Member States -Facts and figures Retrieved from: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategicplans_en#:~:text=Approved%2028%20CAP%20Strategic%20Plans%20\(2023%20D27\)](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategicplans_en#:~:text=Approved%2028%20CAP%20Strategic%20Plans%20(2023%20D27))
21. EU (2021): Tool 8.1. Tool for the CAP CCO(CCO): modernisation, AKIS, digital strategy. Brussels. https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/default/files/8.1_tool_for_modernisation_-_akis_and_digital_technologies_-_on_circabc_7_oct_2021.pdf EU COM. (2018). COM (2018)392 final- Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council. Retrieved from https://eurlex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:aa85fa9a-65a0-11e8-ab9c01aa75ed71a1.0003.02/DOC_1&format=PDF
22. EU Regulation (2021). (EU) 2021/2115 of The European Parliament and the Council <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj/35>
23. EU SCAR. (2012). Agricultural Knowledge and Innovation Systems in Transition-a reflectin paper. Brussels. Retrieved from https://scareurope.org/images/AKIS/Documents/AKIS_reflection_paper.pdf
24. EU SCAR. (2016). Agricultural Knowledge and Innovation Systems Towards the Future – a Foresight Paper, Brussels.

11. Інформаційні ресурси

1. <https://rada.gov.ua>
2. <https://liga.net>
3. <https://www.sfi.gov.ua>
4. <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=508>
6. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/key_policies/documents/building-stronger-akis_en.pdf
7. <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural->

policy/future-cap#innovation

8. Міжнародна асоціація з консалтингу та освіти. – Режим доступу: www.iaee.com
9. Європейська асоціація з консалтингу та освіти. – Режим доступу: www.esee.com