

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет
Навчально-науковий гуманітарний інституту




Система менеджменту якості

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС
навчальної дисципліни
«УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ»

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"
Спеціальність: 053 "Психологія"
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»

СМЯ НАУ НМК 12.01.10-01-2019

КИЇВ

	Система менеджменту якості НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг»	Шифр документа	СМЯ НАУ НМК 12.01.10-01-2019
		Стор. 2 з 28	

Навчально-методичний комплекс розробила:

канд.психол.наук, доцент,
доцент кафедри авіаційної психології

О.В.Сечейко

Навчально-методичний комплекс обговорено та схвалено на засіданні кафедри авіаційної психології протокол № ____ від «__» ____ 2019 р.

Завідувач кафедри


Л.В.Помиткіна

Навчально-методичний комплекс обговорено та схвалено на засіданні НМРР Навчально-наукового Гуманітарного інституту, протокол № ____ від «__» ____ 2019 р.

Голова НМРР

А.М. Кокарэва

Рівень документа – 3б
Плановий термін між ревізіями – 1 рік
Контрольний примірник

	Система менеджменту якості НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг»	Шифр документа	СМЯ НАУ НМК 12.01.10-01-2019
		Стор. 3 з 28	

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

Дисципліна: Управлінський консалтинг

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"

Спеціальність: 053 "Психологія"

Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»

№	Складова комплексу	Позначення електронного файлу	Наявність	
			друкований вигляд	електронний вигляд
1.	Навчальна програма	01_МППЕ_НП	+	+
2.	Робоча програма навчальної дисципліни	02_МППЕ_РП	+	+
3.	Рейтингова система оцінювання	03_МППЕ_РСО	+	РП
4.	Конспект лекцій	04_МППЕ_КЛ	+ кафедра 8.1207	Приклад
5.	Методичні рекомендації з виконання контрольних робіт для студентів заочної форми навчання	05_МППЕ_МР_КРЗ	+	+
6.	Методичні рекомендації з самостійної роботи студентів з опанування навчального матеріалу	06_МППЕ_МР_СРС	+ кафедра 8.1207	Приклад
7.	Методичні рекомендації з підготовки студентів до практичних занять	07_МППЕ_МР_ПР	+ кафедра 8.1207	Приклад
8.	Тести з дисципліни	08_МППЕ_Т	+	Приклад
9.	Модульна контрольна робота	09_МППЕ_МКР	+	Приклад
10.	Пакет комплексних контрольних робіт	10_МППЕ_ККР	+	Приклад
11.	Питання до заліку	11_МППЕ_ЗП	+	+



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Управлінський консалтинг»

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"
Спеціальність: 053 "Психологія"
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»

Укладач:
доцент кафедри авіаційної психології О.В. Сечейко

Конспект лекцій розглянутий та схвалений на
засіданні кафедри авіаційної психології

Протокол № _____ від «___» _____ 2019 р.

Завідувач кафедри Л.В.Помиткіна



Зразок оформлення лекції

Лекція № 1

Тема лекції: Сутність управлінського консультування.

План лекції

1. Історія розвитку консалтингових послуг.
2. Сутність поняття «консалтингова послуга».
3. Стратегічні аспекти консалтингової діяльності

Література

1. Верба В.А. Становлення управлінського консультування як наукової дисципліни. // Стратегія економічного розвитку: Зб. наук. праць. – 2007. – Вип. 20-21.
2. Комашко О.А. Соціально-економічна сутність консалтингових послуг та особливості їх реалізації // Проблеми сучасної економіки: Євразійський міжнародний науково-аналітичний журнал. – 2009. – №3 (23).
3. Смігунова О.В. С Управлінський консалтинг [Курс лекцій] / Смігунова О.В. – Харків: «Міськдрук». – 2011.

Зміст лекції

Питання1 На сучасному етапі розвитку суспільства консалтинг є надзвичайно важливим елементом ринкової інфраструктури розвинених країн світу. Становлення та розвиток консалтингу в Україні зумовлені процесами ринкової трансформації економічної системи, реформування відносин власності, започаткуванням інституту підприємництва. Причому поступове надбання вітчизняним бізнесом рис цивілізованої діяльності потребує відповідної професіоналізації консалтингу. Необхідність своєчасної адаптації підприємств, організацій, установ України до сучасних економічних умов господарювання зумовила певний дослідницький інтерес до управлінського консультування як виду професійної підприємницької діяльності. Поширення та подальший розвиток консалтингу в Україні пов'язані, перш за все, з потребою швидкого впровадження в господарську практику нових теоретичних досягнень у сфері економіки та управління. Започаткування консалтингового бізнесу було пов'язане з бажанням колишніх успішних підприємців і керівників, які за різних причин відійшли від справ, передати свій досвід іншим компаніям. Так, на початку ХХ ст. у Чикаго була створена перша консалтингова фірма «Служба ділових досліджень», яка пропонувала клієнтам проведення робіт з підвищення ефективності функціонування промислових підприємств. Становлення та розвиток світової промисловості зумовило виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом придбали риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним асортиментом продукції. Таким чином, інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки. Консалтинговий «бум» 50-60-х рр. ХХ ст., який мав назву «золоте століття консалтингу», призвів до посилення значення консалтингу як елемента ринкової інфраструктури. Консалтинг початку ХХІ ст. характеризується системним і ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, створенням інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, у межах міжгалузевої взаємодії, завдяки розвитку кластерної економіки. У теперішній час



консультування по економіці та управлінню в більшій кількості країн світу виступає як окремий сектор послуг. До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні: – загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку; – можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі; – необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії.

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення для 6 підприємств. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства. Започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній. Численні економічні і галузеві науково-дослідницькі інститути розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів. Управлінське консультування в Україні пройшло певні стадії становлення. Перший етап – це формування ринку консалтингових послуг, який безперечно пов'язаний з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів та інвестиційних проектів створив умови для створення чисельних консалтингових компаній. Другий етап становлення консалтингового ринку був пов'язаний із необхідністю надання постприватизаційної підтримки компаніям, побудові компаній на основі ринкових принципів управління. Цей період характеризується появою таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, формування ефективної кадрової політики підприємств та ін. Нова хвиля розвитку ринку консалтингових послуг в Україні була пов'язана з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, що пов'язані з автоматизацією процесів управління підприємством. Про колонізацію ринку консультування 7 компаніями, що пропонують інформаційні технології, свідчить той факт, що більш ніж 80% учасників щорічної виставки «Управління підприємством» пропонували консалтингові продукти, основою яких є програмні продукти. Сьогодні можна констатувати, що консалтинговий ринок в Україні має зміщення акценту в бік ІТ-продуктів. Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії, сьогодні є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналом і різних технологій управління (побудова процесного управління, збалансованої системи показників, бюджетування та ін.). Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки. Так, на управлінському ринку України консалтингові послуги пропонують: – консалтингові транснаціональні корпорації (McKinsey & Co, Deloitte & Touch Tohmatsu int., PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, BoozAllen & Hamilton), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, що об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою; – великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, що спеціалізуються на обслуговуванні великих



компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг і допомогу у вирішенні найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати запропонований продукт; – вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Переважно вони намагаються працювати в установленому територіальному просторі; 8 – університети та навчальні центри, які проводять серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових послуг з різних питань бізнесу; – незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що володіють серйозним досвідом роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм. До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин (пов'язаних із менталітетом, національними особливостями) існуючих управлінських проблем та з огляду на це оптимального їх вирішення, а також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств. Сьогодні у діяльності різноманітних консультаційних фірм України відбуваються якісні зміни, пов'язані зі зміною спеціалізації послуг, що надаються. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств, маркетингові дослідження, організація маркетингу на підприємствах, розробка ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, формування «public relations», проведення рекламної кампанії. Стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати на іноземних високооплачуваних спеціалістів. На теперішній час в Україні працює понад 500 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг з питань управлінського консультування. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консультаційного бізнесу, у тому числі країн «великої четвірки». 9 Більшість українських консультаційних компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу. Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами такої ситуації є: – складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової підприємницької активності в Україні; – відсутність культури роботи з незалежними експертами; – низька платоспроможність клієнтів; – неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг; – відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування; – складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості. На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні, на жаль, використовується епізодично. Зберігаються тенденції відсутності в більшості українських підприємств позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку. Досліджуючи причини достатньо низьких темпів розвитку українського консалтингового ринку, серед стримуючих факторів його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультаційних 10 послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів. Таке об'єднання має



сприяти підвищенню якості консультаційних послуг, захищати ринок від непрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому. Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість операторів ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консультаційних послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній) не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, але не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку. На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консультаційних послуг (власники, топ-менеджери підприємств) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій та системної побудови бізнесу. Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, «лакмусовий папірець» нових ідей керівництва, провідників новацій, що забезпечують фінансове зростання. Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус. Найбільш усталені категорії, які активно вживають у консультуванні, – консалтинг, консультування, консалтингова послуга, консалтинговий процес, консалтинговий продукт, консалтинговий проект. Проте кожна з цих категорій вимагає уточнення в межах нашого дослідження з урахуванням визначеного завдання формування теоретичних засад управлінського консультування як наукової дисципліни

Питання 2. Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування. Специфіка консалтингової послуги полягає в її удаваній невідчутності непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнитися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу. Продуктом виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна віднести процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги) є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення. Як правило, послуги крупної консультаційної фірми охоплюють досить широкий діапазон галузей та функцій підприємства: загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом, корпоративну стратегію та таке інше. На управлінському ринку консалтингової послуги пропонують: – консалтингові транснаціональні корпорації (велика п'ятірка: Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати пропонований продукт; – вузькоспеціалізовані фірми, які зазвичай надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що – дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Як завжди, вони намагаються працювати в певному територіальному просторі; – університети, учбові центри, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових знань та у подальшому надання послуг з різних питань бізнесу; – незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в



ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм. Ринок консалтингових послуг чітко сегментований, і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів, в основному, ведеться усередині свого сегмента. Сучасний розвиток консалтингового бізнесу показав, що невеликі консультаційні фірми не суперничають із провідними компаніями, які здійснюють фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічну діяльність тощо, даючи їм тим самим можливість мати переваги у боротьбі за клієнта. Безумовно, репутація транснаціональних корпорацій безперечно і рівень їх консультаційного обслуговування є надзвичайно високим, втім клієнт дуже часто надає переваги більш близьким взаєминам з невеликою консультаційною фірмою.

Питання 3. Змістом стратегічного планування є спрямування власних ресурсів підприємства, установи чи організації в ті галузі, які мають найбільший потенціал розвитку. Консультування, як специфічний напрямок бізнесу, виступає водночас у двох якостях: професійної діяльності та ділової активності. Ця єдність двох аспектів консалтингу визначає власне специфіку консалтингової фірми. Ділова активність консультаційної фірми спричинена ринковими умовами її існування. Сьогодні вже не виникає сумніву у тому, що консалтинг є бізнесом, а послуги консультантів мають бути продані. Щоб забезпечити фірмі прибуток та професійну репутацію консультант повинен виступати водночас у ролі професіонала і комерсанта. Стратегія консультаційної фірми повинна охоплювати обидві сторони консультування – професійний та комерційний. Однак першим кроком, який викличе наступний, має бути визначення професійної мети фірми. Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми включає:

1. професійний профіль консалтингової фірми;
2. професійне обличчя фірми: – унікальні методичні прийоми; – використання специфічної документації фірми; – користування спеціальними атрибутами; – рівень професійної культури; – імідж консультанта; – спілкування з клієнтами та міра участі у вирішенні проблем;
3. технічне лідерство фірми: – першість у галузі технології та управлінських методів; – відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам;
4. види послуг, які надаватиме фірма: – лише управлінські; – технічні; – інформаційні; – визначення напрямків розширення своїх послуг. Наступним кроком розробки стратегії розвитку консалтингової фірми є визначення другого стратегічного параметру – ділової активності.

Стратегія консультування має декілька альтернатив.

Стратегія надання консультаційних послуг №1. Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами втручання. Консультаційна фірма, що обрала цю альтернативу, визначає свої послуги за наступною класифікацією: – фінанси; – маркетинг; – управління та організація виробництва; – загальне управління та інші. Це найбільш поширена класифікація, але й найбільш примітивна. Таке визначення власного асортименту послуг нічого не говорить клієнтові про саму фірму, її консультантів та особливості їх професійних методологічних підходів. Для самої фірми також така стратегія досить важка – можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, який не під силу подолати дрібній фірмі.

Стратегія надання консультаційних послуг №2. Класифікація послуг відбувається за проблемним критерієм. Так консультанти пропонують допомогу у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напрямку руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміні форм власності, злитті та інше. Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з використанням консультації



процесу та здійсненням необхідного (фінансового, юридичного, технологічного, організаційного та інше) супроводу робочою групою консультантів.

Стратегія надання консультаційних послуг №3. Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, з використанням спеціальних підходів, моделей та систем управління. Консалтингова фірма може використовувати власні запатентовані авторські алгоритми розв'язання окремих питань. Як правило, незважаючи на досить стандартизовані моделі вирішення питань, консультанти використовують консалтинг, що розвиває. Доцільним є вибір моделі «співробітництво», що дозволяє діагностувати проблемне поле клієнта, адаптувати базову стандартизовану модель до специфіки клієнтської організації та застосувати окрему систему впровадження інновації з використанням тренінгових заходів та навчальної роботи з персоналом. До цього методу надання консалтингових послуг також можуть входити довгострокові взаємовідносини консультанта та клієнта, засновані на підтримці запропонованої системи у робочому стані та забезпеченні зворотного зв'язку.

Стратегія надання консультаційних послуг №4. У меморандумі консалтингової фірми зазначається описання методології консультування та ідентифікації проблем клієнта. Консультанти зосереджують увагу потенційних клієнтів не на змісті та результаті консультування, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми. Таким чином, фірма пропонує не саму послугу, а метод. Найбільш поширена стратегія №4 серед консультантів процесу.

Угода між консультантом і клієнтом потребує від клієнта згоди не лише з умовами консультанта стосовно співробітництва та гонорару, але й з методом консультування. Звичайно професійний консалтинг використовує комбіновані стратегії, які дають змогу консультантові процесу рекламувати відразу і проблемну сферу допомоги (стратегія №2) і метод вирішення проблеми (стратегія №4). 2. Визначення базових клієнтів Наступним структурним блоком стратегічного вибору консалтингової фірми є визначення базових клієнтів. Перш за все, організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент. Споживча площа консалтингової фірми може бути розглянута з певних позицій, наприклад: – обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі); – обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (транспорт, будівництво, енергетика та ін.); 55 – обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані); – географічний поділ ринку; – обслуговування фірм з різним рівнем складності систем – управління та інше. Окрім того, організація має визначити частку державних та суспільних організацій у її споживчому колі. Відомо, що окремі консалтингові фірми розвинутих країн визначили частку державного клієнтського сектора у 20–30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує дана фірма. Очевидно, що консалтингові фірми українського ринку віддаватимуть перевагу державним підприємствам, що приватизуються, та опинилися у колі проблем, пов'язаних із зміною форми власності. Отже, приватизаційні послуги найбільш поширені в асортименті послуг українських консалтингових фірм та їх зарубіжних колег, що працюють в Україні. І нарешті, дуже важливим є обмеження споживчого середовища організації. Час роботи на клієнта крупної професійної фірми та окремого консультанта різний. Водночас угоди на велику суму скорочують час, що витрачається на маркетинг, але підвищують залежність фірми від даного клієнта. 3. Розмір та темпи зростання фірми. Розмір та темпи зростання консалтингової фірми цілком залежать від обсягів її ринку та спектра запропонованих послуг. Також, як відомо, загальна стратегія зростання має базуватися на внутрішніх ресурсах організації, враховуючи її перспективи та конкурентні переваги.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИКОНАННЯ
КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ ДЛЯ СТУДЕНТІВ
ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ
з дисципліни «Управлінський консалтинг»**

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"
Спеціальність: 053 "Психологія"
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»


Укладач:
доцент кафедри авіаційної психології О.В.Сечейко

Методичні рекомендації розглянуті та схвалені на
засіданні кафедри авіаційної психології

Протокол № ____ від «__» _____ 2019 р.

Завідувач кафедри

Л.В.Помиткіна

	Система менеджменту якості НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг»	Шифр документа	СМЯ НАУ НМК 12.01.10-01-2019
		Стор. 12 з 28	

Методичні рекомендації та тематика КР для студентів заочної форми навчання

Контрольна робота з дисципліни виконується у 1 семестрі відповідно до затверджених в установленому порядку методичних рекомендацій, з метою закріплення та поглиблення теоретичних знань та вмінь, набутих студентом в процесі засвоєння всього навчального матеріалу курсу „Управлінський консалтинг”.

Виконання, оформлення та захист контрольної роботи здійснюється студентом в індивідуальному порядку відповідно до методичних рекомендацій.

Час, потрібний для виконання контрольної роботи - 8 годин самостійної роботи. Структура роботи включає наступні компоненти: титульний аркуш, теоретичний розділ, прикладне значення проблеми, список літератури.

Тематика контрольних робіт

1. Історія розвитку та сучасні світові тенденції надання консалтингових послуг
2. Психологічні чинники ефективності управлінського консультування
3. Психологічні аспекти кадрового забезпечення консалтингової діяльності.
4. Особливості реалізації процесу та технологій консалтингової діяльності
5. Психологічні складові підготовчого процесу в консалтинговій діяльності
6. Методи та техніки діагностування проблем клієнта в консалтинговій діяльності
7. Психологічний аналіз імовірних пропозицій консультанта щодо шляхів вирішення проблем клієнта
8. Засоби та технології проведення презентації результатів консалтингової діяльності
9. Складові психологічної компетентності управлінців та умови їх практичної реалізації
10. Критерії оцінки ефективності виконаних консалтингових послуг.

Список літератури

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. Пособие.– М. : КНОРУС, 2011. – 304 с.



2. Верба В.А. Становлення управлінського консультування як наукової дисципліни. // Стратегія економічного розвитку: Зб. наук. праць. – 2007. – Вип. 20-21.
3. Зинатулин А. М. Секреты успешной презентации. Учебное пособие. – Тверь: Фонд содействия кредитованию малого и среднего предпринимательства Тверской области, 2012.
4. Комашко О.А. Соціально-економічна сутність консалтингових послуг та особливості їх реалізації // Проблеми сучасної економіки: Євразійський міжнародний науково-аналітичний журнал. –2009. – №3 (23).
5. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учеб.пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. –М.: РИОР : ИНФРА-М, 2012. – 255 с.
6. Смігунова О.В. С Управлінський консалтинг [Курс лекцій] / Смігунова О.В. – Харків: «Міськдрук». – 2011.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
З САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
З ОПАНУВАННЯ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ**

з дисципліни «Управлінський консалтинг»

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"
Спеціальність: 053 "Психологія"
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»

Укладач:
доцент кафедри авіаційної психології О.В.Сечейко

Методичні рекомендації розглянуті та
схвалені на засіданні кафедри авіаційної
психології

Протокол № _____ від «___» _____ 2019 р.

Завідувач кафедри

Л.В.Помиткіна



Зразок методичних рекомендацій до виконання самостійної роботи

Тема 4. Психологічні чинники ефективної групової взаємодії в сфері підприємництва та бізнесу

План

1. Психологічна компетентність управлінця в питанні командування.
2. Механізми взаємодії членів команди та їх вплив на ефективність групової роботи.
3. Критерії оцінки однорідності команди по реалізації бізнес-проекту.

Література

1. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учеб.пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. –М.: РИОР : ИНФРА-М, 2012. – 255 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие для студентов вузов / М.И. Бухалков. □ М.: ИНФРА-М, 2012. 192 с.
3. Сечейко О.В. Дифференціальна психологія. / Підручник./ О.В.Сечейко — К.: НАУ, 2014. - 300 с.

Одним з найбільш дискусійних питань в психології і в диференціальній психології, зокрема, є питання профпридатності. Визначення джерел індивідуальних варіацій психічного є однією з основних проблем психології, яке реалізується на практиці, зокрема у питаннях підбору карів та командування.

В ситуації командної взаємодії на ефективність діяльності суттєво впливають показники психологічної однорідності команди (її гомогенність) за основними структурними елементами групової діяльності до яких відносяться:

Груповий мотив – сила, що спонукає до взаємодії.

Групова ціль – ідеальний результат взаємодії, яким його уявляє група .

Групова дія – елемент спільної діяльності, спрямований на виконання групової задачі. Групові дії виконуються за допомогою загальногрупових засобів дій.

Груповий результат - реальні досягнення групи спеціалістів при взаємодії.

Групова оцінка - ступінь задоволеності кожного члена команди результатом взаємодії.

Структура суб'єкт-суб'єктної взаємодії буде мати такі основні етапи:

Підготовчий етап:

- постановка цілі;
- обговорення шляхів її досягнення ;
- прийняття рішення щодо тактики взаємодії та персональних завдань кожного з суб'єктів.

Виконавчий етап:

- здійснення відповідних до визначеного плану кроків по його реалізації;
- коректування в разі необхідності дій кожного з суб'єктів;
- узгодження спільних дій в ситуації зміни умов діяльності і можливостей кожного з суб'єктів адаптуватися до нових умов.

Оціночний етап:



- поетапний аналіз якості виконання завдань;
- співставлення оціночних суджень та узгодження плану усунення можливих недоліків ;
- оцінка кожним з суб'єктів взаємодії ступеня відповідності якості реального результату очікуваному;
- визначення досвіду спільної діяльності як позитивного або негативного, виходячи з оцінки самого результату та міри задоволеності процесом взаємодії;
- висновки щодо можливості й умов подальшої співпраці.

Надзвичайно важливою умовою організації групової діяльності виступає необхідність узгодженості уявлень всіх членів команди щодо кожного із зазначених структурних компонентів.

Наукові дані свідчать, що у психологічно однорідних групах вища, як правило, задоволеність від приналежності до групи. Особливо це стосується тимчасових об'єднань людей, які працюють в умовах інтенсивного міжособистісного спілкування. Вони також показують кращі результати в психологічно напружених ситуаціях, в умовах дефіциту часу й при вирішенні порівняно простих завдань, що потребують хорошої узгодженості дій, оскільки здатні швидко досягати взаєморозуміння.

Групова мотивація обумовлює єдність особистої мотивації кожного з мотивами групової діяльності. На соціально-психологічному рівні це виявляється у здатності членів групи швидко й узгоджено актуалізувати вольові зусилля, протидіяти загрозливим зовнішнім подразникам. Це забезпечує підвищення ефективності взаємодії в напружених та екстремальних ситуаціях.

Цікавими виявилися результати досліджень з вивчення впливу однорідності або неоднорідності групи за мотивацією досягнення та рівнем домагань на успішність роботи в групах . Виявилось, що в однорідних групах індивідуально високі мотивації досягнення та рівня домагань впливають на успішність спільної діяльності позитивно, а в неоднорідних групах – негативно.

Серед професійно обумовлених і найбільш значущих для членів групи мотивів вірогідною може бути така комбінація стимулів:


1. Самоствердження;
2. Професійної реалізації, любові до своєї справи;
3. Кар'єрного росту;
4. Матеріальної винагороди;
5. Суспільного визнання й престижу;
6. Професійного й особистого авторитету в команді;
7. Відчуття задоволення від взаємодії з колегами.

Ієрархія зазначених мотивів може бути різною і залежно від їх значущості, суттєво буде змінювати поведінку членів команди в ситуації взаємодії.

Якщо ключові позиції посядуть мотиви 1,3,4 - переважає дух конкуренції, жага власного престижу, визнання за рахунок менш досвідчених або нижчих за статусом колег. У такій ситуації неминучими є емоційне напруження, підозрілість, роздратованість. Ефективність взаємодії у такій команді навряд чи буде високою, навіть за умов високого рівня професіоналізму кожного.

Якщо провідним стане мотив 7, відірвавшись від інших за своєю значущістю – команда буде скоріше походити на неформальне товариське зібрання, і це негативно позначиться на її діловому настрої, можливості мобілізації у разі виникнення такої необхідності.

Бажаним з точки зору ефективності групової взаємодії, буде поєднання мотивів 2, 5, 6 і 7 та зайняття ними їх вихід на лідерських позицій в структурі ієрархії. Якщо

	Система менеджменту якості НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг»	Шифр документа	СМЯ НАУ НМК 12.01.10-01-2019
		Стор. 17 з 28	

команда об'єднається за цією групою мотивів, її сили будуть спрямовані на пошук шляхів досягнення високого професіоналізму команди як єдиного організму.

Для того, щоб члени команди визначили ці мотиви як найбільш значущі для себе, їм необхідно усвідомити, що особистісно-професійна реалізація й самоствердження кожного, кар'єрне зростання, вдоволеність розмірами фінансової винагороди, інші особистісно значущі параметри залежать від реалізації факторів, що безпосередньо визначають якість їх спільної роботи як єдиної команди. Атмосфера ж взаємної довіри, підтримки й допомоги не тільки позитивно позначиться на загальному психологічному кліматі команди, а й особисто для кожного створить умови емоційно комфортної взаємодії.

Термінологічний словник

Командоутворення, конвергенція факторів, груповий мотив, групова ціль, групова дія, груповий результат, групова оцінка.

Питання для самоперевірки

1. Поясніть, у чому проявляється групова динаміка
2. Опишіть суть процесу командоутворення.
3. Назвіть основні фактори впливу на ефективність командної роботи в сфері бізнесу.
4. Опишіть схеми взаємодії членів команди.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ
СТУДЕНТІВ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
з дисципліни «Управлінський консалтинг»**

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"

Спеціальність: 053 "Психологія"

Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»


Укладач:

доцент кафедри авіаційної психології
О.В.Сечейко

Методичні рекомендації розглянуті та
схвалені на засіданні кафедри авіаційної психології

Протокол №
_____ від «___» _____ 2017 р.

Завідувач
кафедри Л.В.Помиткіна

	Система менеджменту якості НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг»	Шифр документа	СМЯ НАУ НМК 12.01.10-01-2019
		Стор. 19 з 28	

**Зразок методичних рекомендацій
з підготовки до практичних занять**

Модуль № 1

«Роль та стратегія консалтингу в підприємницькій діяльності»

Практичне заняття 1.4

Набуття психологічної компетентності управлінцями в сфері підприємництва та бізнесу.

1. Сутність прийняття управлінських рішень в консалтингу.
2. Реалізація індивідуального підходу до надання консалтингових послуг.
3. Диференційований підхід щодо роботи з персоналом та розстановки кадрів.
4. Принципи застосування системи заохочень при роботі з персоналом.

У ході підготовки до першого питання необхідно звернути увагу на взаємозв'язок рівня психологічної компетентності управлінців з їх здатністю приймати усвідомлені відповідальні рішення щодо стратегічних напрямів розвитку підприємства та тактичних прийомів поетапної реалізації визначеної стратегії.

У другому питанні слід розглянути сутність індивідуального підходу до надання консалтингових послуг в залежності від специфіки діяльності бізнес-структури, актуального стану її розвитку, прогнозованої динаміки діяльності та особливостей кадрового складу, включаючи управлінців.

При підготовці до третього питання необхідно проаналізувати основні положення теорій щодо теорій індивідуальності таких вчених як С.Л. Рубінштейна, Б.Г. Ананьєва, К.К. Платонова та знайти спільне та відмінне в трактуванні авторами основних детермінант індивідуальних відмінностей. Також слід проаналізувати основні принципи роботи з персоналом в залежності від індивідуальних особливостей психофізіологічного, психологічного та соціально-психологічного рівнів.

При розгляді четвертого питання важливо звернути увагу на принципи структурування системи заохочень та стягнень, спрямованих на створення високої позитивної мотивації співробітників до виконання професійних обов'язків та професійного розвитку. Необхідно розкрити також суть комбінаторного підходу застосування мотиваційних заходів при роботі з персоналом.

Література

1. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учеб.пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. –М.: РИОР : ИНФРА-М, 2012. – 255 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие для студентов вузов / М.И. Бухалков. □ М.: ИНФРА-М, 2012. 192 с.
3. Сечейко О.В. Диференціальна психологія./ Підручник./ О.В.Сечейко .— К.: НАУ, 2014. - 300 с.



**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

ТИПОВІ ТЕСТИ

з дисципліни «Управлінський консалтинг»

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"
Спеціальність: 053 "Психологія"
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»

Укладач:
доцент кафедри авіаційної психології О.В. Сечейко

Пакет тестів розглянутий та схвалений на
засіданні кафедри авіаційної психології

Протокол № ____ від «__» _____ 2019 р.

Завідувач кафедри Л.В.Помиткіна



Зразок тестових завдань

1. Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають:
 - а) будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами;
 - б) будь-які організації, що стикаються з будь-якими проблемами;
 - в) будь-які організації, що стикаються з виробничими, фінансовими та організаційними проблемами;
 - г) правильна відповідь відсутня

2. Стратегія, яка полягає в синхронізації зусиль консультанта і клієнта та спрямованості їх на інноваційні процеси:
 - а) стратегія співробітництва;
 - б) стратегія спеціаліста;
 - в) стратегія партнерства;
 - г) стратегія навчання.

3. До внутрішніх джерел отримання інформації відносяться:
 - а) спостереження клієнта;
 - б) матеріали консультаційних фірм;
 - в) матеріали консультаційних фірм та документація фірми;
 - г) документація фірми.

4. До зовнішніх джерел отримання інформації не відносяться:
 - а) оприлюднені матеріали клієнтської бази;
 - б) спостереження клієнта та бесіда;
 - в) матеріали консультаційних фірм;
 - г) надруковані матеріали

5. Мета попереднього діагнозу проблеми:
 - а) запропонувати методи для вирішення проблеми;
 - б) не запропонувати методи та засоби для вирішення проблеми;
 - в) запропонувати методи та засоби для вирішення проблеми;
 - г) не запропонувати методи для вирішення проблеми, а лише запропонувати засоби для вирішення



**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА № 1__

з дисципліни «Управлінський консалтинг»

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"
Спеціальність: 053 "Психологія"
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»

Укладач:
доцент кафедри авіаційної психології О.В. Сечейко

Пакет МКР розглянутий та схвалений на
засіданні кафедри авіаційної психології
Протокол № ____ від «__» _____ 2019 р.

Завідувач кафедри

Л.В.Помиткіна



Зразок типової модульної контрольної роботи

1. Кадрове забезпечення консалтингової діяльності
2. Методи діагностування проблем клієнта.
3. Заключний етап консалтингової діяльності.



**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

**ПАКЕТ КОМПЛЕКСНИХ
КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

з дисципліни «Управлінський консалтинг»

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"
Спеціальність: 053 "Психологія"
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»


Укладач:
доцент кафедри авіаційної психології
О.В.Сечейко

Пакет ККР розглянутий та схвалений на
засіданні кафедри авіаційної психології

Протокол № ____ від «__»__ 2019 р.

Завідувач кафедри

Л.В.Помиткіна

	Система менеджменту якості НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг»	Шифр документа	СМЯ НАУ НМК 12.01.10-01-2019
		Стор. 25 з 28	

**Зразок
комплексної контрольної роботи**

Національний авіаційний університет

Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій
Кафедра авіаційної психології
Галузь 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність: 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»
Дисципліна «Управлінський консалтинг»

КОМПЛЕКСНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА

ВАРІАНТ №2

1. Проаналізуйте особливості маркетингу консалтингових послуг.
2. Поясніть, в чому полягає сутність прийняття управлінських рішень в консалтингу.

Завідувач кафедри

_____ Л.В.Помиткіна

« _____ » _____ 20__ р.



**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

з дисципліни «Управлінський консалтинг»

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"
Спеціальність: 053 "Психологія"
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»

Укладач:
доцент кафедри авіаційної психології
О.В. Сечейко

Пакет питань до заліку розглянутий та схвалений на
засіданні кафедри авіаційної психології

Протокол № ____ від «__» ____ 2019 р.

Завідувач кафедри

Л.В.Помиткіна



Питання до диференційованого заліку

Перелік типових питань до диференційованого заліку.

1. Альтернативи стратегічного консультування.
2. Види стратегій консалтингових фірм.
3. Особливості ліцензування консалтингової діяльності в Україні.
4. Особливості маркетингу консалтингових послуг.
5. Світові тенденції консалтингу
6. Професійні аспекти стратегічного розвитку консалтингової фірми.
7. Фактори впливу на попит консалтингових послуг.
8. Суть поняття «консалтингова послуга».
9. Визначити методологічні підходи, які використовуються при розробці консультативних рекомендацій.
10. Типові труднощі при самостійному вирішенні проблем без послуг консультанта
11. Особливості першої зустрічі з клієнтом та її мета
12. Характеристика методів діагностування проблем клієнта.
13. Порівняльна характеристику привабливості моделей взаємовідносин консультанта – клієнта.
14. Схема та форми проведення презентації.
15. Перелік основних помилок при розробці та проведенні презентації консультативних рекомендацій.
16. Основні джерела інформації, які використовує консультант для вирішення проблем клієнтської організації.
17. Характеристики та зміст консультативної пропозиції.
18. Основні процедури роботи з клієнтами під час діагностування проблем.
19. Професійно-важливі якості консультанта консалтингових послуг.
20. Сутність та можливості методу комбінування при наданні консалтингових послуг.
21. Підготовчий етап консультативного процесу
22. Основні елементи угоди на надання консультативних послуг.
23. Особливості оформлення консультативної пропозиції.
24. Процес налагодження контакту : консультант – клієнт
25. Мета проведення основних видів презентації
26. Сутність прийняття управлінських рішень в консалтингу.
27. Принципи презентації результатів консультування.
28. Моделі поведінки консультанта та аналіз їх ефективності.
29. Переваги зовнішнього консультування.
30. Реалізація індивідуального підходу до надання консалтингових послуг.



(Ф 03.02 – 01)

АРКУШ ПОШИРЕННЯ ДОКУМЕНТА

№ прим.	Куди передано (підрозділ)	Дата видачі	П.І.Б. отримувача	Підпис отримувача	Примітки

(Ф 03.02 – 02)

АРКУШ ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ДОКУМЕНТОМ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Підпис ознайомленої особи	Дата ознайомлення	Примітки

(Ф 03.02 – 03)

АРКУШ ОБЛІКУ ЗМІН

№ зміни	№ листа (сторінки)				Підпис особи, яка внесла зміну	Дата внесення зміни	Дата введення зміни
	зміненого	заміненого	нового	анульованого			

(Ф 03.02 – 04)

АРКУШ РЕЄСТРАЦІЇ РЕВІЗІЙ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Дата ревізії	Підпис	Висновок щодо адекватності