

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Технология машиностроения»

Практические занятия по курсу  
«ОСНОВЫ ИНЖЕНЕРНОГО КОНСАЛТИНГА»

Ростов-на-Дону

ДГТУ

2018

УДК 681.51:658.512(07)

Составители: д.т.н., проф. М.А.Тамаркин  
к.т.н., доц. М.М. Чаава  
ст. препод. В.Ю. Шенштейн

Практические занятия по курсу «Основы  
инженерного консалтинга». – Ростов-на-Дону:  
Донской гос. техн. ун-т, 2018. – 19 с.

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Основы инженерного консалтинга» предназначены для магистров всех форм обучения по направлению 15.04.05 «Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств».

УДК 681.51:658.512(07)

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Донского государственного технического университета

Ответственный за выпуск  
зав. кафедрой «Технология машиностроения»  
д-р техн. наук, профессор М.А. Тамаркин

---

В печать 27.09.2018 г.  
Формат 60×84/16. Объём 1,2 усл. п. л.  
Тираж 50 экз. Заказ № 669.

---

Издательский центр ДГТУ  
Адрес университета и полиграфического предприятия  
344000, г.Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

© Донской государственный  
технический университет, 2018

## **Практическая работа №1**

**Тема:** «Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта»

**Цель занятия.** Формирование способности к выбору методов консультирования и методов работы во время осуществления консультационного проекта.

**Теоретические основы темы занятия:**

### **Основные этапы процесса консультирования**

Консультирование может преследовать различные цели, может по-разному протекать по времени с привлечением разного числа людей, иметь разную глубину проникновения в психологические и организационные процессы и собственные формы. Однако можно выделить в процессе взаимодействия несколько основных этапов.

**Подготовка** – уяснение сути проблемы и установление начальных взаимоотношений клиент-консультант.

Таким образом, в подготовительной фазе осуществляются:

- первый контакт консультанта с клиентом;
- первичный анализ организации;
- определение проблемы;
- принятие клиентом проблемы;
- формулировка целей.

Важным на данной стадии является признание клиентом наличия у него такой проблемы, решение которой он хотел бы осуществить при помощи консультантов.

**Диагностика** – выяснение причин возникновения проблемы. Происходит обнаружение, анализ и синтез фактов, детальное изучение проблемы, прорабатывается соотношение технологической, организационной, психологической и других сторон проблемы, определяются ее основания, фундамент.

**Планирование действий** – принятие решения о том, какие изменения нужны. Альтернативные варианты оцениваются и передаются клиенту для выбора в виде рекомендаций. И затем планируется осуществление решений.

**Внедрение** – оказание помощи в осуществлении и корректировке рекомендаций, а также необходимое обучение сотрудников.

**Завершение** – анализ происшедших в клиентской организации изменений.

Решение вопросов, связанных с возможным расширением проекта в связи с новыми проблемами, либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в ре-

зультате реализации проекта. В рамках этой стадии проводятся также окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта в целях осмысления полученного опыта для использования его в других проектах.

### **Методы работы консультанта**

В арсенал консультанта входят следующие методы *сбора информации*:

- изучение документации – фактологическое описание ситуации в организации;
- наблюдение – получение данных, которые не фиксируются в документах;
- проективные методы – для получения неосознанной информации о проблемных точках организации;
- интервью – получение устных осознанных представлений по проблеме организации;
- опросы – получение письменной информации по проблеме организации.

Но наиболее эффективным и распространенным методом исследования является *глубинное интервью*– беседа один на один с ключевыми работниками организации, руководителями и исполнителями, с покупателями, поставщиками, конечными потребителями продукции.

Методы *согласования представлений*:

- мозговой штурм – коллективная генерация решений;
- метод сценариев – анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на создание проблемы;
- метод экспертных оценок – структурирование представлений.

Методы *внедрения рекомендаций*:

- лекции и семинары – предоставление теоретической информации;
- тренинги и деловые игры – освоение сотрудниками практического и этического опыта;
- эксперимент – получение опыта новой деятельности в реальной жизненной ситуации.

### **Методика выполнения практической работы магистрантами**

Практическая часть предназначена для проверки остаточных знаний по изученной теме.

1. Какие виды профессиональной помощи вы считаете наиболее важными для российских предпринимателей и почему:

Шкала важности:

4 - решающее значение;

3 - очень полезные;

2 - полезные;

1 - не имеют значения.

Вид помощи	Важность			
	1	2	3	4
Консультирование				
общему управлению				
маркетингу				
производству				
финансам				
кадрам				
информационным технологиям				
и т. д.				

2. Какой вид помощи был бы наиболее полезен вашей организации и почему?

Вид помощи	Важность			
	1	2	3	4
Поиск и оказание финансовой помощи:				
займы				
гарантии				
инвестиции				
торговые кредиты				
Обучение и информация:				
зарубежная теория и практика управления				
отечественная теория и практика управления				
информация (о рынках, источниках финансирования)				
справочники, пособия и т. д.				
Помощь в установлении контактов с:				
партнерами				
инвесторами				
деловыми кругами				
Аудит				
Другое				

3. Используя группировку проблем по месту возникновения, сформулируйте проблемы с указанием причин их возникновения, которые могут быть предметом вашего рассмотрения при принятии решения о найме консультантов.

Внешние проблемы	Причины возникновения
1	
2	
3	
4	
5	

4. Оцените внутренние и внешние проблемы вашей организации с позиции необходимости их решения. Произведите ранжирование по следующей схеме:

Внешние проблемы	Необходимость решения проблемы				
	Динамика (+,0,-)	Значимость (1-5)	Разрешающая способность (1-5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					
Внешние проблемы	Необходимость решения проблемы				
	Динамика (+,0,-)	Значимость (1-5)	Разрешающая способность (1-5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					

## Практическая работа №2

**Тема:** «Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению»

**Цель занятия.** Формирование способности к выбору критериев оценки профессионализма консультанта.

### Теоретические основы темы занятия:

*Организация как система.* Организация, как и любая система, стремится к снижению энтропии (степени неопределенности). Неопределенность организации тем меньше, чем точнее ее стратегия следует наиболее вероятным прогнозам развития внешней и внутренней среды организации. Содержание стра-

тегии базируется на диагностике организации и разработанной ее работниками философии деятельности.

В структуре организации, как правило, нет подразделения, в функциональные обязанности которого входила бы организация процесса диагностики и разработки философии бизнеса: этим занимаются внешние консультанты по управлению и организационному развитию.

Отчасти, это обусловлено тем, что традиционно потребности в такого рода услугах (или видах деятельности) у организаций не было при плановой экономике, когда определенность (негэнтропия) была достаточной для относительно устойчивого функционирования организаций. Поэтому организационная структура и социальная культура организаций в течение всего периода экономических реформ в стране испытывают воздействие фактора неопределенности и пытаются измениться, приспособившись к условиям рынка.

По мере упорядочения законодательства и расстановки корпоративных интересов новых собственников организаций, на первый план выходит проблема организационной гибкости и адаптационной способности – проблема выработки стратегий в организациях. Процесс этот сопровождается как субъективными, так и объективными противоречиями.

*Двойная структура.* С одной стороны, коммерческие организации должны работать как механизм (как часы) без резких изменений, что обеспечивает потенциально высокую прибыль в краткосрочном периоде. Но, с другой стороны, чтобы реализовать эту потенциальную возможность, необходимо вносить изменения в организацию – только так можно создать потенциал будущей прибыли и опередить конкурентов на рынке или, по крайней мере, удержаться на нем.

Объективно и сама структура организации (как и структура любой системы) стремится не допустить изменений, обеспечивая стабильность и устойчивость.

Разработка стратегии, как вид деятельности, может осуществляться работниками, обладающими знаниями и опытом в области стратегического менеджмента, но приобретение подобных умений связано с изменением их ценностных ориентаций, что происходит в течение длительного времени и по мере формирования новой социальной культуры в организации.

То есть, основное противоречие заключается в том, что организация должна развиваться, оставаясь стабильной.

Как выход из отмеченной противоречивой ситуации, Игорь Ансофф («патриарх» стратегического управления) рассматривал формирование двойной организационной структуры: одна часть структуры организации обеспечивает механическое зарабатывание денег (оперативное управление), а вторая – тратит часть этих денег на создание потенциала будущей прибыли (определяя разработку и реализацию стратегии), обеспечивая развитие организации. Оперативное управление осуществляют функциональные подразделения организации, а подготовку будущих изменений – межфункциональная структура (совет директоров, отдел развития и т.д.).

Противоречие субъективного порядка снимается привнесением знаний и опыта стратегического управления извне – консультантами. Таким образом, консультанты готовят почву, оттолкнувшись от которой, работники организации в дальнейшем могут двигаться вперед, системно изменять свою организацию и самих себя.

*Консультанты как часть системного управления.* Системность управленческого консультирования заключается в анализе организации как целого образования, взаимодействующего с внешней средой, состоящего из элементов, определенным образом связанных между собой. Кроме того, консультанты помогают работникам организации, не перескакивая через этапы, последовательно находить системные решения проблем. С их помощью работники организации выявляют проблемы, анализируют ситуацию, вырабатывают решения и реализуют их.

*Консультирование как задача.* При такой постановке вопроса невозможно себе представить ситуацию, при которой консультанты по управлению были бы не нужны организации. Почему же далеко не на каждом предприятии работают консультанты?

### **Методика выполнения практической работы магистрантами**

**Практическая часть предполагает проведение экспресс-опроса по следующим учебным вопросам:**

1. Критерии профессионализма консультанта
2. Внешние и внутренние консультанты
3. Анализ проблем клиентской организации



4. Принятие решения о приглашении консультантов
5. Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта).

### **Вопросы для обсуждения**

1. Разработайте критерии выбора консультационной фирмы (консультанта) в зависимости от организационно-правовой формы. **(Творческий проект)**
2. Приведите примеры выбора внешних и внутренних консультантов.

## **Практическая работа №3**

**Тема:** «Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)»

**Цель занятия.** Формирование способности к выбору консультационной фирмы и поиску консультационной фирмы

### **Теоретические основы темы занятия:**

Руководителю очень нелегко подобрать удовлетворяющую его консультационную фирму (консультанта). И особенно трудно делать это впервые.

Процесс поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта) состоит из следующих этапов:

разработка технического задания для консультационных фирм (консультантов);

составление предварительного списка консультационных фирм (консультантов) (long list);

составление окончательного списка кандидатов;

выбор консультационной фирмы (консультанта):

приглашение к участию в конкурсе;

анализ и оценка технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов);

оценка личностных и профессиональных качеств консультантов;

объявление результатов конкурса;

разработка проекта контракта.

Первым шагом на пути к выбору консультационной фирмы (консультанта) является подготовка на основе доступных источников информации как можно более представительного объемного списка фирм и консультантов, специализирующихся в области решаемой клиентной организацией проблемы. В этот список рекомендуется включить консультационные службы министерства

или ведомства, к которому относится предприятие, а также научные и учебные заведения. Основная масса российских консультантов, консультационных организаций действует на базе экономических факультетов и вузов. Обратившись туда, клиент получит помощь, даже если никогда не имел с ними никаких отношений.

Полученную информацию систематизируют, формируя таким образом банк данных, который будет пополняться и расширяться в процессе развития отношений между клиентом и консультантами.

В «визитной» части по каждой консультационной организации (консультанту) нужно указать: название (или Ф.И.О., если это индивидуальный консультанта); адрес; телефон, факс, электронную почту; основные виды оказываемых услуг; контактная персона; источник информации о консультационной фирме (консультанте).

Вторая часть должна содержать сведения об опыте и компетентности Консультационной фирмы (консультанта).

#### **Методика выполнения практической работы магистрами**

**Практическая часть предназначена для проверки остаточных знаний по изученной теме. (Создание конкурирующих пар и групп)**

1. Разработайте модель поиска и выбора консультанта
2. Дайте оценку результативности модели.

#### **Практическая работа №4**

**Тема:** «Техническое задание консультационной фирме. Анализ предложений консультационных фирм»

**Цель занятия.** Формирование способности к составлению технического задания консультационной фирме.

#### **Теоретические основы темы занятия:**

Клиентная организация должна подготовить для консультационных фирм (консультантов): приглашение к участию в конкурсе; техническое задание.

В приглашении (в письменной форме) содержится следующая информация: срок представления предложения; кому должно быть направлено предложение; рабочий язык проекта; критерии отбора консультационных фирм (консультантов).

## **Технические и финансовые критерии отбора**

Технические критерии отбора включают в себя: опыт работы консультационной организации, ее квалификацию; опыт и навыки персонала; понимание консультантами проблемы, наличие методологий и четкость подхода к ее решению, практичность и реализм подхода, инновационность и творчество, способность следовать установленному временному графику и план работы.

Финансовые критерии отбора основаны на сравнении расценок: список консультационных организаций (консультантов), приглашенных к участию в конкурсе; дата проведения совещания по проекту, на которое приглашаются все участники конкурса.

### **Назначение технического задания**

Назначение технического задания:

а) для клиента: сформировать свое видение проблемы и ожидаемые результаты ее решения;

обеспечить согласование содержания контрактов с консультационной фирмой (консультантом);

б) для консультационной организации (консультанта): понять проблему и ожидания клиента; получить необходимую информацию для подготовки предложений, разработки детального плана работ и успешного выполнения проекта.

В техническом задании формулируют задачи для консультационных организаций (консультантов), определяют сами рамки консультационного процесса и устанавливают требования, которым должна удовлетворять консультационная услуга.

Основные разделы технического задания разрабатываются таким образом, чтобы получить ответы на следующие вопросы при анализе технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов):

– Почему именно эта консультационная организация (консультант) может принести ощутимый результат?

– Как консультационная фирма (консультант) подтвердит получение пользы от своих услуг?

– Какие конкретно результаты будут получены?

– Когда результаты будут получены?

Для этого необходимо четко и ясно сформулировать ожидания клиентской организации по следующим позициям:

- общие условия выполнения контракта;
- цель контракта и задачи, которые должны быть решены в рамках проекта;
- наиболее эффективный подход к выполнению контракта;
- объемы и примерный план работ (с точки зрения клиента);
- временные рамки этапы работ (если клиент предполагает какие-либо временные ограничения);
- цели проекта и ожидаемые результаты;
- персонал, необходимый для выполнения работ;
- роль и обязанности консультантов в связи с обязанностями персонала клиентской организации;
- требования к отчетности;
- контроль за выполнением проекта и его оценка;
- примерный бюджет проекта (в человеко-днях).

Единой, стандартной формы технического задания нет. Его содержание определяется характером решаемой проблемы. Обычно техническое задание включает следующую информацию:

- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);
- 4) сроки выполнения проекта;
- 5) перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт, компетентность фирмы (консультанта);
- 6) распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией;
- 7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект;
- 8) контактная персона.

Правильно составленное техническое задание – документ, определяющий ключевые положения консультационного проекта и желаемый результат, но неограничивающий свободы и инициативы консультантов в выборе методического инструментария.

Перед тем как вручить техническое задание консультационным фирмам (консультантам), включенным в окончательный список, необходимо связаться с

ними и узнать о желании возможности принять участие в конкурсе. Весьма вероятно, что после этого список кандидатов сократится.

### **Методика выполнения практической работы магистрантами**

**Практическая часть предназначена для проверки остаточных знаний по изученной теме.**

#### **Проведение деловой игры для выполнения следующих заданий:**

1. Составить приглашение к участию в конкурсе.
2. Составить перечень технических и финансовых критериев отбора.
3. Обосновать назначение технического задания.
4. Написать содержание технического задания, информацию о клиентной организации.
5. Участие персонала клиентной организации в проекте.

### **Практическая работа № 5**

**Тема:** «Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Процесс консультирования и организация выполнения работ»

**Цель занятия.** Формирование способности к пониманию принципов организации отношений между клиентом и консультантом.

#### **Теоретические основы темы занятия:**

Контракт (договор, соглашение) на консультационные услуги – форма закрепления (чаще всего письменная, документальная) партнерских связей. В контракте фиксируются принятые договоренности, взаимные права и обязанности партнеров, а также последствия нарушения договоренностей.

Письменная форма является основой для рассмотрения возникающих претензий.

Контракт на консультационные услуги – это волеизъявление сторон (клиентной и консультационной организаций) по поводу осуществления консультационного процесса, не предполагающее объединения договаривающихся сторон в какую-либо организационно-правовую форму.

Договор на консультационные услуги – это компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из них для получения того эффекта, который лежит в основе сделки.

В мировой практике сложились две формы фиксирования партнерских отношений между клиентами и консультантами: устный договор; письменный контракт.

Для начала реализации консультационного проекта достаточно наличия проработанного сторонами плана-графика.

Одной из разновидностей письменного контракта является договор на абонементное обслуживание. Абонементная форма закрепляет долговременные клиент-консультантские отношения. Консультанты дают рекомендации по возникающим в период действия абонемента проблемам или по заранее определенному кругу вопросов.

Абонементное обслуживание получило широкое распространение в России. Особой популярностью оно пользуется в малом бизнесе. Причина – взаимная выгода:

- для клиентов – гарантия решения проблем, включенных в договор на абонементное обслуживание;

- для консультантов – гарантия стабильной загруженности в течение года.

Стоимость абонемента рассчитывается суммированием затрат консультантов на информационные и консультационные услуги.

Все более популярными становятся услуги по полному бухгалтерскому обслуживанию малых предприятий. В договорах на обслуживание предусмотрены гарантии сохранности документов и конфиденциальности полученной от клиента информации. Преимущества данной формы работы очевидны: у предприятия нет необходимости содержать главного бухгалтера, приобретать бухгалтерскую программу, финансовые риски по уплате штрафных санкций налоговыми органами минимальны. Комплекс услуг по бухгалтерскому обслуживанию максимально освобождает клиента от проблем, связанных сообщением с налоговыми органами и внебюджетными фондами.

Все операции проходят проверку на соблюдение законодательных норм.

Краткой формой письменного контракта является письмо-соглашение.

Оно возможно в экспертном консультировании. Например, клиенту для принятия решения о слиянии, покупке нового бизнеса требуется мнение независимого консультанта (юриста, финансиста, специалиста в области налогообложения).

Общие принципы составления договора определяются гражданскими кодексами государств. В договоре можно записывать все согласованные сторонами условия, которые не противоречат законодательству страны.

#### Структура и содержание контракта

Поскольку договор представляет собой компромисс сторон, то он не может иметь стандартной формы (хотя типовые формы контракта и разработаны, они не носят обязательного характера). Однако существуют определенные требования, которых обязаны придерживаться клиентная организация и консультационная фирма (консультант) при подготовке и подписании договора.

Это относится к структуре контракта, которая независимо от его вида (договор на оказание консультационных услуг, учредительский договор, договор аренды, договор подряда и т. п.) состоит из трех разделов: преамбула (введение в договор); основная часть; заключительная часть.

#### Модели консультирования

В практике консультационной деятельности сложилось несколько моделей организации клиент-консультантских отношений, отображающих их поведенческие роли.

Взаимодействие клиента и консультантов, их обязанности и права, характер принятия решения другие вопросы находят отражение в одной из моделей консультирования – экспертном, проектном и процессном.

Выбор модели осуществляется с учетом характера решаемых проблем, специфики клиентной организации (размеры, отраслевая принадлежность, готовность к совместной работе с консультантами и изменениям), профессиональных и личностных качеств консультантов. Во всех случаях клиентная организация должна обеспечить условия для работы консультантов (офис, оборудование, копирование, печатание).

#### **Методика выполнения практической работы магистрантами**

Практическая часть предназначена для проверки остаточных знаний по изученной теме. Создание конкурирующих пар и групп для решения ситуации.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите этапы работы клиентной организации и консультантов.
2. Почему руководитель консультантов посчитал неэффективным подход к организации работ по проекту, предложенный клиентной организацией?

3. Каковы роль и содержание работ клиентной организации после заключения контракта с консультационной фирмой?

### **Практическая работа №6**

**Тема:** «Результативность и эффективность консультирования. Модель эффективного консультанта в управленческой сфере».

**Цель занятия.** Формирование способности к пониманию принципов организации отношений между клиентом и консультантом.

#### **Теоретические основы темы занятия:**

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

Под результативностью понимается не только количественная, но и качественная сторона этой деятельности.

Консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты. Это связано с ее спецификой, с практической невозможностью выделения долевых вкладов консультанта и клиента, с наличием временного лага между проведением консультирования и получением результата. Поскольку консультирование представляет собой процесс взаимодействия двух сторон – клиента и консультанта, то это обстоятельство предопределяет несколько направлений оценки результатов со специфическим набором показателей по каждому из них.

Оценка выгод, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному контракту можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные. В свою очередь, они делятся на количественные и качественные. Ниже приведены примеры.

#### **Прямые и косвенные результаты**

Прямые результаты:

а) количественные – снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т. д. Они достигаются благодаря рекомендациям по устранению недостатков в производстве и управлении и дают немедленный эффект: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т. д.;



б) качественные – изменение стиля и методов работы; создание, совершенствование, изменение структуры производства и управления; наличие разработанной стратегии развития, бизнес-планов и т. д.

Косвенные результаты:

а) количественные – привлечение внешнего капитала; приобретение новых партнеров по бизнесу или акционеров; рост курса акций (если это не является целью консультирования);

б) качественные – установление контактов с местными органами власти, деловыми кругами внутри страны и за рубежом; обучение клиента.

### **Оценка процесса консультирования**

Принципиальным моментом ее проведения является то, что она в обязательном порядке должна осуществляться и клиентом, и консультантом.

Причем каждый из них обязан оценить по всем показателям как свои действия, так и партнера, т.е. проанализировать выполнение сторонами зафиксированных в контракте обязательств.

### **Оценка выгод, получаемых консультантом**

Основными критериями результативности для консультационной организации являются: расширение рынка и объема услуг: цена проекта, рентабельность проекта, удельные затраты на маркетинг, структура затрат на маркетинг, структура персонала; экономические показатели: прибыль, структура издержек, затраты на один рубль услуг, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта; качество разработок и рекомендаций: наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента; повторное обращение клиента: наличие перспектив дальнейшего сотрудничества; рост профессионализма (опыт, знания, умения, навыки): опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария; экономичность: обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование.

### **Система измерителей и оценок в клиентной организации**

Большое разнообразие видов деловых и консультационных услуг предполагает специфичность результата. Об этом свидетельствуют следующие примеры.

Результаты аудита заключаются:

1) в достижении реального экономического эффекта: в виде экономии на сумме налоговых платежей после проведения работ по оптимизации налогов, учетной политики: от выявления и минимизации предпринимательских рисков, возникающих из-за недостаточного знания клиентом нормативных актов; неглубокой проработки контрактов; ошибок при ведении бухгалтерского учета; ошибок при определении налогооблагаемой базы и расчете налогов; отсутствия должного взаимодействия между структурными подразделениями, нерациональной организации информационных потоков;

2) в уверенности клиента (собственников и руководства) в достоверности финансовой отчетности предприятия и в правильности исчисления уплаты налогов.

Методика выполнения практической работы магистрантами

**Практическая часть предназначена для проверки остаточных знаний по изученной теме.**

**Создание конкурирующих пар и групп для решения следующих заданий:**

**1. Исследование рынка консалтинговых услуг города (региона, страны).**

При проведении исследования рынка консалтинговых услуг необходимо сформировать перечень компаний, занятых в этой сфере, указать функциональные области деятельности (маркетинг, IT и т.д.) и потребности бизнеса, которые они удовлетворяют (стратегический, операционный консалтинг), конкурентные преимущества, вид консультационной организации.

Затем следует провести практические исследования и ответить на вопросы о том, какие консалтинговые услуги наиболее востребованы, какие являются новыми, какие компании пользуются мировой известностью, какие зарубежные компании представлены на нашем рынке. Затем необходимо описать вкратце историю, разработанные методы и технологии, историю жизни и профессионального роста лидеров той или иной консалтинговой компании, имеющей мировую известность.

Результаты оформите в виде презентации.

**2. Изучение профессионально-этических кодексов консалтинговых объединений, ассоциаций.**

В ходе изучения нескольких профессионально-этических кодексов консалтинговых объединений, ассоциаций выявите основные принципы работы и правила работы консультанта и запишите их. Интерпретируйте каждый из них,

при этом используйте толковые словари, специальные терминологические словари и приведите примеры, которые указывают на выполнение принципов в практической деятельности консультанта.

### **3. Определение номенклатуры критериев выбора консультанта.**

Разработайте номенклатуру критериев оценки, которые можно применить в процессе выбора консультанта. При этом рассмотрите следующие факторы: финансовая привлекательность, профессиональная компетентность, вероятность разглашения конфиденциальной информации, коммуникационная компетентность, информационная обеспеченность и открытость. Следует учесть, что они расположены по степени важности. При выполнении задания используйте результаты выполнения предыдущего задания. Допустим, вы установили, что среди основных принципов работы сотрудника консалтинговой компании в профессионально-этических кодексах указывается компетентность. Предложим, что вы интерпретировали этот принцип как оказание услуг только в той области, в которой сотрудник является квалифицированным специалистом. Вам необходимо на данной стадии, т.е. при выполнении данного задания, выявить внешние признаки, указывающие на следование данному принципу консультантом. Внешними признаками, которые будут критериями оценки в данном случае, могут быть – «Четко определяет сферу своей компетенции и возможностей», «Имеет опыт успешной деятельности в предметной и смежных областях и демонстрирует знания». Результаты оформите в письменном виде.

### **Список литературы**

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистрантов / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М.: Дашков и К°, 2013. - 212 с.
2. Зайцев, Д.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Д.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2011. - 525 с.
3. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим спец. / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 410 с.
4. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин ; Институт экономики и финансов "Синергия". - М. : ИНФРА-М, 2011. - 318 с.
5. Орлов, А.И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учебник / А. И. Орлов. - М.: Кнорус, 2011. - 568 с.