



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Технология машиностроения»

Практические занятия по дисциплине

«Основы инженерного кон- салтинга»

Авторы
Тамаркин М.А.,
Чаава М.М.,
Шенштейн В.Ю.

Ростов-на-Дону, 2017

Аннотация

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».

Научный редактор д.т.н., проф. М.Е. Попов

Авторы

доктор технических наук

профессор

Тамаркин М.А.

кандидат технических наук

доцент

Чаава М.М.

Старший преподаватель

Шеншетейн В.Ю.



Оглавление

Практическая работа №1	4
Методика выполнения практической работы магистрами	5
Практическая работа №2	9
Методика выполнения практической работы магистрами	11
Вопросы для обсуждения.....	11
Практическая работа №3	11
Методика выполнения практической работы магистрами	13
Практическая работа №4	13
Технические и финансовые критерии отбора	13
Назначение технического задания.....	14
Методика выполнения практической работы магистрами	15
Практическая работа № 5	15
Методика выполнения практической работы магистрами	18
Практическая работа №6	18
Прямые и косвенные результаты	19
Оценка процесса консультирования	19
Оценка выгод, получаемых консультантом	20
Система измерителей и оценок в клиентной организации	20
1. Исследование рынка консалтинговых услуг города (региона, страны).	21
2. Изучение профессионально-этических кодексов консалтинговых объединений, ассоциаций.	21
3. Определение номенклатуры критериев выбора консультанта.....	21
Название темы	22
Список литературы	23

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 результате 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:

- лекций 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 магистрами

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?

Основы инженерного консалтинга

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

Значимость

Разрешающая способность

Общий балл

Ранг

(+,0,-)

(1-5)

(1-5)

1

2

3

4

5

Основы инженерного консалтинга

Внешние проблемы	Необходимость решения проблемы				Ранг
	Динамика (+,0,-)	Значимость (1-5)	Разрешающая способность (1-5)	Общий балл	
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 стратегии 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 (неэнтропия) 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 магистрами

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 относятся 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 консультант); адрес; телефон, факс, электронную почту; основные виды оказываемых услуг; контактная персона; источник информации о консультационной фирме (консуль-

танте).

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), определяем самым рамки консультационного процесса и устанавливая 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 клиентной 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 клиентной 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 магистрами

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.
5. Организации, участие персонала клиентской 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 загрузки в течение года.

Стоимость абонемента рассчитывается суммированием за-

трат 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 налоговым органам 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 противостоят 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 клиентская 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 магистрами

Практическая часть предназначена для проверки остаточных знаний по изученной теме.

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

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите этапы работа 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 клиентных 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 магистрами

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.

Название темы

Для выполнения работ будем использовать экспериментальную плату Системы управления температурой, скоростью и освещенностью SO4201-5V.

Название подтемы, если есть

ПИД контроллер состоит из аналоговых вычислительных схем (взаимосвязанных операционных усилителей) с потенциометрами и тумблерами для конфигурации и установки параметров. Поскольку управляющие элементы для P, I и D компонент могут включаться и выключаться в отдельности, то возможны любые комбинации P/I/D.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Курс UniTrain-I "Автоматическое управление температурой, скоростью и светом", www.unitrain-i.com.
2. В.А. Бесекаерский, Е.П. Попов «Теория автоматического управления», СПб, Изд-во «Профессия», 2003.-752с.
3. Л.Д. Певзнер «Практикум по теории автоматического управления»: Учеб. пособие-М.: Высш. шк., 2006.-590с.
4. Современные системы управления/ Р. Дорф, Р. Бишоп. Пер. с англ. Б.И. Копылова.- М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2002.-832 с.:ил.