



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Менеджмент и бизнес-технологии»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к проведению практических занятий  
по дисциплине  
«Финансовый учет и консалтинг»

# **«КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

Авторы  
Кузьминская Т.П.  
Канурный С.В.

Ростов-на-Дону, 2017

## Аннотация

Методические указания предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Финансовый учет и консалтинг» со студентами направления 38.03.01 «Экономика» всех форм обучения.

## Авторы

Кузьминская Т.П.  
Канурный С.В.



Классификация затрат по различным признакам

**Содержание**

1. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	4
2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ .....	5
Литература .....	7



### **1. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Управленческий консалтинг зародился в ходе промышленной революции, когда начали появляться первые фабрики и предприниматели старались совершенствовать свои методы управления. Консультирование стало возможным, когда процесс общения и структуризации управленческого опыта достиг развитой стадии.

Первые условия для этого были созданы во второй половине XIX в., когда зародилось движение научного управления. В начале XX в. область деятельности консалтинга в странах Западной Европы и Америки расширилась, появились консалтинговые фирмы по управлению человеческими ресурсами, по управлению сбытом и маркетингом, а также по управлению финансовыми ресурсами. Послевоенный период называют "золотыми годами" консультирования. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением технологического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. В 80-е гг. появился термин «консультантовооруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5; в США – 4,5; в странах Западной Европы – 12,5; в развивающихся странах – 250–300.

Консалтинговая деятельность в России зародилась в середине 20-х годов и оказала существенное влияние на формирование теории и совершенствование практики управления. Истоки управленческого консультирования берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20–30-х годов, когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. В 1971 г. была принята Комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономической интеграции, где особенно акцентировался процесс обмена производственным опытом между странами – членами СЭВ. В 80-е гг. начали возрождаться службы научной организации труда (НОТ), изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления.

За последние три десятилетия в России накоплен значительный опыт по управленческому консультированию, и российские



## Классификация затрат по различным признакам

консалтинговые фирмы составляют весьма достойную конкуренцию западным фирмам. Более того, методические разработки активных методов обучения более разработаны, чем зарубежные аналоги.

Особенностью исторического развития менеджмента является его психологизация, что приводит к созданию нового научного направления психологии менеджмента. Поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей сотрудников являются важнейшими факторами повышения эффективности деятельности организации.

## 2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

### СИТУАЦИЯ «НУЖЕН ЛИ НАМ КОНСУЛЬТАНТ?»

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокочатратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В.А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting» на сумму 42 тыс. долл. США.

Результаты диагностики показали, что основной вид продукции,



## Классификация затрат по различным признакам

выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который показала необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, - говорит генеральный - это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Западу России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста).

Воспользовавшись этой возможностью, в г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «Со» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты «Со» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. Далее фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано партнерство с итальянской фирмой.



## Классификация затрат по различным признакам

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета поцехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов. Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжают развиваться. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

### **Литература**

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: Учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 212 с.
2. Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений [Текст] :



Классификация затрат по различным признакам

учебник для студентов вузов: допущено УМО по образованию / А. И. Орлов. - М.: Кнорус, 2011. - 568 с.