



<http://expertbook.ru/economics/consulting/rus/plotnikov>

Плотников Н.И.

КОНСУЛЬТАНТ. Учебное пособие сибирской школы консультантов

УДК 331.108.2:65.01 ББК 65.240 У-67 ISBN: 978-5-91157-002-6

Переплет: Твердый, ламинированный. Объем: 592 стр. Вес: 0.8 кг

Формат: 145 X 210 мм Дата выхода: 10.03.2008

Издательство: [ИНТЕЛБУК](#) Цена: 1500 р. Купить

Ключевые слова: консалтинг consultancy, управленческое консультирование management consulting

Книга посвящена исследованию консалтинга и предназначена для практикующих консультантов, владельцев консалтингового бизнеса и профессиональных сообществ, государственных и некоммерческих организаций, для образовательной и научной сферы, в качестве учебного пособия школ консультантов и факультетов консалтинга.

**Ключевые слова:**

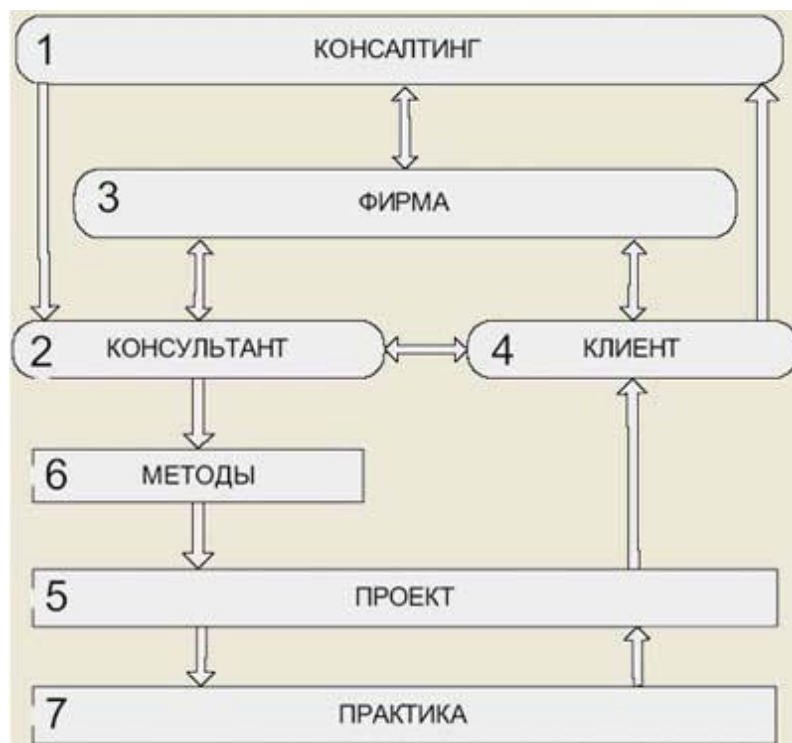
Консалтинг •  
Управленческое консультирование •  
Consultancy •  
Management consulting

**Резюме:**

**Назначение книги «Консультант»**

Учебник	Самоучитель	Руководство	Стандарты	Исследование
для обучения в школах на факультетах консалтинга	для самостоятельного освоения профессии	для ведения бизнеса консалтинговой фирмы	деятельности консалтинговой ассоциации	научно-исследовательская работа

Книга представляет собой конгломерат исследовательского труда, учебного пособия и практического руководства для консалтингового бизнеса. В исследовательской части автор представляет проблемные сферы современного консалтинга как новой инфраструктурной отрасли взаимодействия со всеми сферами деятельности общества. Как учебное пособие книга содержит около ста упражнений, тестов и тренингов с ключами для выработки навыков и умений при изучении материала. Как руководство для консалтингового бизнеса содержит прилагаемые в разделах формы и инструменты, которые могут быть постоянно использованы в управлении фирмой, а также инструменты для клиентов – потребителей консалтинговых услуг. Книга предназначена для практикующих консультантов, владельцев консалтингового бизнеса и профессиональных сообществ, государственных и некоммерческих организаций, для образовательной и научной сферы, в качестве учебного пособия школ консультантов и факультетов консалтинга. Общий объем – 42 а.л.



[Постраничный просмотр...](#)

## Содержание

### ПЕРЕЧЕНЬ ЗАМЕЧЕННЫХ ОПЕЧАТОК

## Об авторе

### Предисловие, или Семь реальностей консультанта

#### **Резюме:**

**Назначение книги.** По замыслу книга составлялась как многоплановая работа: а) исследовательский труд; б) учебник и самоучитель; в) практическое руководство. Вся структура содержания построена вокруг описания спектра задач, которые решались в нашей работе, и тех проблем, которые остаются нерешенными. В этом представляется научно-исследовательская цель работы. В ее основу положен реальный опыт автора в профессиональной подготовке консультантов по управлению. Прилагаемые в разделах тренинг-практикумы в виде заданий и упражнений формировались, использовались и многократно корректировались на конференциях профессиональной ассоциации «Консалтинг Сибири» и в ходе работы Сибирской школы консультантов. В этом смысле книгу можно рассматривать как учебное пособие для образовательных учреждений и как самоучитель. Книга содержит множество форм, инструментов, описаний методов консалтинга. Поэтому работу можно использовать как практическое руководство для ведения консалтингового бизнеса. Значительная ее часть направлена на повышение квалификации среды потребителей консультационных услуг и продукции – клиентов. Определенная часть книги содержит описание опыта создания профессионального сообщества консультантов. Она может быть полезной для ассоциаций и институтов консалтинга. Таким образом, нашей аудиторией являются консультанты, владельцы консалтингового бизнеса, клиенты – потребители консалтинговых услуг, профессиональные сообщества, государственные и некоммерческие организации, образовательные и научные учреждения. Прямое назначение книги – служить учебным пособием для школ консультантов и факультетов консалтинга.

## Введение

#### **Резюме:**

Целью настоящей работы является исследование феномена консалтинга и

составление теоретического описания как самостоятельного предмета и научной дисциплины. При этом решаются следующие задачи: исследовательский поиск и составление новой теоретической формы описания профессии и содержания консалтинга; определение таксономии видового классифицирования услуг, консалтинга и управленческого классифицирования; разработка и практическое применение образовательной программы подготовки профессиональных консультантов по управлению. Основным теоретическим предложением данной работы является составление взаимосвязанного описания компетенций профессионального консалтинга в виде семи элементов. Консалтинг рассматривается как предметная область, распространяющаяся на многие виды деловых услуг. Выделяется центральный процесс субъект-объектного взаимодействия «консультант–клиент». Термин «клиент» относится к физическим и юридическим лицам – потребителям консалтинговых услуг. Термины «консалтинговая компания», «профессиональная консалтинговая организация», «консалтинговая фирма» используются как синонимы. Книга состоит из семи частей, содержащих главы со сквозной нумерацией. Приложения содержат материалы, которые могут быть использованы как образцы документов для практического использования.

---

## **Часть I. Консалтинг**

### **Глава 1. Сущность консалтинга**

**Резюме:** **Содержание проблемы современного консалтинга.** В последние десятилетия консалтинг стал феноменально заметным во всех сферах деятельности общества. Ни один крупный глобальный проект не выполняется без организованной внешней экспертизы и участия консультантов, будь то «проблема 2000» или введение денежной единицы евро. По мере вхождения России в мировую систему экономических отношений консалтинг становится производной состоянием экономики и ее генератором. Ежегодный кратный рост числа консультационных организаций и независимых консультантов ведет к необходимости формирования профессиональной инфраструктуры консалтинга.

**СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 1.1. Формирование отрасли консалтинга
- 1.2. Базовые понятия и определения консалтинга
- 1.3. Классифицирование консалтинговых услуг и фирм
- 1.4. Регулирование консалтинга
- 1.5. Летопись консалтинга

---

### **Глава 2. Профессиональная деятельность**

**Резюме:** В сфере создания материализованной о вещественной продукции относительно просто определяются требования — стандарты, качество, правила. В сфере создания неосязаемых услуг интеллектуальной деятельности — в образовании, науке и консалтинге это значительно сложнее. Нам предстоит рассмотреть, в каких современных формах осуществляется профессиональная деятельность консультантов. Необходимо вначале исследовать термин и понятия «профессия», «профессиональный», часто используемые как устоявшиеся.

**СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 2.1. Понятие и определение профессии
- 2.2. Профессиональная деятельность и / или деловая активность
- 2.3. Институционализация и меморандум профессии
- 2.4. Профессиональные объединения
- 2.5. Практикум

---

### **Глава 3. Стратегии консалтинговых ассоциаций**

**Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 3.1. Формирование профессионального объединения
- 3.2. Выбор стратегии
- 3.3. Определение и утверждение миссии

---

## Глава 4. Ассоциация профессиональных консультантов

- Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**
- 4.1. Основание и направления деятельности
  - 4.2. Профессиональная деятельность ассоциации
  - 4.3. Членство в ассоциации
  - 4.4. Деловая активность ассоциации

---

## Часть II. Консультант

### Глава 5. Содержание профессии консультанта

- Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**
- 5.1. Проблема содержания профессии консультанта
  - 5.2. Причина существования профессии консультанта
  - 5.3. Внутренние и внешние консультанты
  - 5.4. Качества консультанта по управлению
  - 5.5. Практикум

---

### Глава 6. Профессиональная подготовка и сертификация консультантов

- Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**
- 6.1. Содержание проблемы компетенций консультанта
  - 6.2. Обучение консультантов
  - 6.3. Стандарты сертификации
  - 6.4. Квалификационный паспорт консультанта
  - 6.5. Практикум

---

### Глава 7. Кодекс профессионального поведения

- Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**
- 7.1. Назначение, нормы и структуры кодексов
  - 7.2. Содержание кодекса профессионального поведения
  - 7.3. Практикум

---

### Глава 8. Конфиденциальность

- Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**
- 8.1. О тайнах и секретах
  - 8.2. Основные понятия и определения
  - 8.3. Содержание коммерческой тайны
  - 8.4. Практикум

---

### Глава 9. Ролевая деятельность консультанта

- Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**
- 9.1. Люди и роли
  - 9.2. Новая модель ролей консультанта
  - 9.3. Роли в процессах и действиях
  - 9.4. Практикум

---

### Глава 10. Развитие коммуникативных способностей

- Резюме:** Коммуникационные акты консультанта подразделяются на устные: интервьюирование, презентации и письменные: подготовка предложений и составление отчетов. Способности и навыки коммуникаций развиваются и тренируются в течение всей карьеры консультанта. Здесь мы исследуем значение и попрактикуемся в устных коммуникациях: интервью и презентациях. Письменные коммуникации изложены в других частях книги.

- СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**
- 10.1. Интервьюирование
  - 10.2. Техника интервью

- 10.3. Презентации
- 10.4. Управление презентацией
- 10.5. Практикум устных коммуникаций

---

## **Часть III. Фирма**

### **Глава 11. Стратегия бизнеса**

**Резюме:** Профессиональную консалтинговую организацию (ПКО) отличает всего одна главная особенность: свое существование и деятельность она обеспечивает полностью или в основном за счет консалтинга. Нормативно – не менее двух третей доходов фирма должна получать от консалтинговых услуг. На этой основе профессиональные ассоциации определяют возможность действительного членства full membership. Однако большое количество людей, обладающих навыками экспертизы, занимаются консалтингом периодически и эпизодически и их компетентность уникальна и востребована. Они не являются профессиональными консультантами, но имеют доступ к технологиям, знаниям деятельности и кодексу профессии. Наша цель – научиться пониманию фундаментальных основ деятельности организации сферы интеллектуальных услуг, принципиальных отличий от материального производства. Необходимо научиться правильному и эффективному управлению стратегией организации.

#### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 11.1. Структура деятельности и баланс ресурсов фирмы
- 11.2. Стратегические выборы
- 11.3. Стратегии управления ресурсами
- 11.4. Практикум

---

### **Глава 12. Управление ресурсами персонала**

**Резюме:** Цель: научиться пониманию структурного формирования человеческих ресурсов консалтинговой организации и карьерного движения кадров. Научиться пониманию структуры человеческих ресурсов профессиональной консалтинговой организации (ПКО) и навыков планирования ресурсов. Научиться структурировать и создавать системы оплаты труда. Научиться осознавать писанные критерии и теорию мотивации, их разницу с реальным выполнением.

#### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 12.1. Специфические особенности персонала консалтинговых фирм
- 12.2. Профиль человеческих ресурсов консалтинговой фирмы
- 12.3. Поиск и подбор персонала в консалтинге
- 12.4. Критерии карьерного движения
- 12.5. Ценности консалтинговых компаний
- 12.6. Практикум

---

### **Глава 13. Управление бизнесом**

**Резюме:** Цель: научиться структурировать и планировать процессы консультационной деятельности. Научиться понимать важность неперекрестного времени и его приоритетность. Научиться быстрым практическим количественным экономическим расчетам. Научиться пониманию технологии консультационного проекта, ответственностей членов проектной команды.

#### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 13.1. Стратегии планирования бизнеса
  - 13.2. Расчеты процессов
  - 13.3. Практикум
  - 13.4. Основа стоимости консалтинговой услуги
  - 13.5. Ценообразование и формирование стоимости
  - 13.6. Структура стоимости проекта
  - 13.7. Структуры собственности и формы вознаграждения
  - 13.8. Партнерство
-

## Глава 14. Квалификационный статус фирмы

**Резюме:** Квалификационный статус консалтинговой фирмы включает наработанный на рынке имидж, бренд, общественную активность, участие в открытых рейтингах и формализованное описание, называемое Квалификационным паспортом (statement of qualification).

### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 14.1. Критерии качества фирмы
- 14.2. Рейтинги консалтинговых фирм
- 14.3. Методика экспертизы консалтинговых организаций
- 14.4. Квалификационный паспорт фирмы

---

## Глава 15. Стратегия консалтинговой фирмы

**Резюме:** В данной главе показан фрагмент структурированной разработки стратегии консалтинговой фирмы.

### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 15.1. Стратегический анализ деятельности консалтинговой фирмы
- 15.2. Стратегический анализ ресурсов (бенчмаркинг)
- 15.3. Формулирование стратегии консалтинговой фирмы

---

## Глава 16. Стандарт администрирования

**Резюме:** К администрированию или бизнес-администрированию в контексте управления консультационной организацией относятся задачи управления ее внутренней средой. Администрирование осуществляется сведом стандарта, называемого «Руководство по управлению». Руководство определяет систему правил и управления организацией, является основным стандартом по управлению и описанию сферы ответственности должностных лиц. Стандарт по управлению организацией, представляющий собой документ на бумажном и электронном носителе, в котором изложены правила, методы и технологии управления организацией и ее деятельностью. Содержание документа составлено с учетом требований международного стандарта системы качества ISO 9001 «Модель для гарантии качества проектировки, производства и обслуживания». Вся деятельность консультационной организации стандартизируется по направлениям: 1) администрирование; 2) исследования и разработки; 3) маркетинг; 4) проекты.

### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 16.1. Администрирование
- 16.2. Финансовый и производственный менеджмент
- 16.3. Стандарт системы вознаграждения
- 16.4. Кодекс корпоративного поведения

---

## **Часть IV. Клиент**

### **Глава 17. Маркетинг консалтинговых услуг**

**Резюме:** В данной главе исследуются свойства консалтинговых услуг, условия и отношения, при которых возможны их передача от консультанта клиенту. Все это называют «консалтинговый маркетинг». «Услуга», «услуживать» по В. И. Далю означает «служить», «угождать», «стараться быть полезным». В словаре С. И. Ожегова читаем: «услуга — это действие, приносящее пользу, помощь другому». Целью консультанта должно быть научиться понимать смысл и формировать арсенал консультационного маркетинга и научиться составлять процессы взаимодействия с клиентом. Второй, еще более трудной целью консультанта является научить пониманию консалтинга потребителя, клиента. В первом разделе исследуются свойства услуг и стратегии маркетинга — формы взаимодействия консультанта и потребителя услуг.

### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 17.1. Свойства консалтинговых услуг

- 17.2. Стратегии маркетинга
  - 17.3. Отношение клиента
  - 17.4. Ресурсные условия консультирования
  - 17.5. Альтернативы и вероятности выборов
  - 17.6. Практикум
- 

## **Глава 18. Руководство для клиента**

**Резюме:** Компетентность клиентов является ответственностью и областью интересов консультантов. Для этого составляются меморандумы для клиентов, пишутся книги, проводятся семинары и конференции. Здесь предлагается комплексный инструментарий для клиентов. С помощью простых форм анализа, самотестирования можно определить и составить приоритеты проблем организации, способность разрешить проблемы и необходимость внешней экспертизы.

### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 18.1. Диагностика проблем
  - 18.2. Решение о необходимости консультирования
  - 18.3. Найти консультанта
  - 18.4. Выбор консультантов
  - 18.5. Задание консультанту
- 

## **Глава 19. Маркетинговые формы консультанта**

**Резюме:** В данном разделе представлены некоторые наиболее важные формализованные документы, которые необходимы для маркетинговых контактов консультанта с реальными и потенциальными клиентами. Первыми документами, которые должны составляться клиентом, являются запрос и заявка. Наиболее сложным и ответственным документом является предложение консультанта по предстоящим работам. Меморандум для клиента и бизнес-паспорт клиентской организации составляют как часть технологии общения консультанта на рынке консалтинговых услуг.

### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 19.1. Запрос и заявка на услуги
  - 19.2. Подготовка предложений клиентам
  - 19.3. Меморандум о консультационных услугах
  - 19.4. Бизнес-паспорт клиента
  - 19.5. Сопроводительное письмо клиента
- 

## **Глава 20. Оценка консалтинговых услуг**

**Резюме:** В 2000–2002 годах мы выполнили исследование консалтингового рынка, целью которого было получить объективную картину о состоянии консалтинга в России, выяснить степень эффективности консультационных услуг, одновременно, по отзывам клиентов и консультантов. Мы понимали, что результаты одного большого опроса могут быть слишком разноречивыми, поэтому запаслись терпением и вели анкетирование, попутно объясняя респондентам специальную и профессиональную терминологию. Составленная нами анкета была сложной, содержала цифровые и словесные параметры для толкования. Пришлось разрабатывать специальную оболочку в Excel для обработки результатов. После ввода каждого пула заполненных анкет казалось, что уже можно публиковать результаты. Сейчас мы уверены, что это исследование нужно повторять регулярно через один — два года. Результаты и выводы будут отличаться. Предлагаем исследователям-консультантам и активным клиентам присоединиться к нам.

### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 20.1. Основание и обследование
- 20.2. Анализ и обсуждение
- 20.3. Советы клиента консультанту

---

## **Часть V. Проект**

### **Глава 21. Введение в управление проектами**

**Резюме:** Управление проектами является одним из направлений управленческого консультирования в соответствии с классификатором FEACO. Одновременно в мировой практике сформирована новая область знаний по управлению проектами. Существует международное профессиональное сообщество — Международная ассоциация по управлению проектами (International Project Management Association, IPMA ([www.ipma.com](http://www.ipma.com))). Создан стандарт — Свод знаний по управлению проектом (Project Management Body of Knowledge, PMBK). Современная техническая литература и описания технологий управления проектами достаточно разнообразна для разных отраслей деловой и общественной деятельности. Существуют отдельные руководства по управлению проектами по отраслям, например, для строительной индустрии. В контексте нашей работы используются основные понятия, определения, положения и знания современных технологий управления проектами для составления приемлемого арсенала технологий управления консалтинговым проектом или заданием (task assignment).

#### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 21.1. Основные определения
- 21.2. Компоненты проекта
- 21.3. Элементы управления проектами
- 21.4. Образцы экспертиз и проектных технологий

---

### **Глава 22. Выполнение консалтингового задания**

**Резюме:** В процессе консалтингового маркетинга осуществляется изучение цен рынка консалтинга, расчет себестоимости собственных услуг, расчет цен, ценовые стратегии.

#### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 22.1. Расчет стоимости консалтингового проекта
- 22.2. Планирование задания
- 22.3. Выполнение задания
- 22.4. Обеспечение результатов проекта
- 22.5. Обеспечение качества
- 22.6. Практикум

---

### **Глава 23. Составление отчетов**

**Резюме:** Составление отчетов (reporting) относится к письменной коммуникационной квалификации консультанта. Как и составление предложений клиенту, презентации и интервьюирование, составление отчетов является навыком, который концентрирует высшую квалификацию и требует многолетней и постоянной работы по ее развитию. Здесь я согласен только с С. Джонсоном.

#### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 23.1. Определение и назначение отчетов
- 23.2. Правила и стиль отчетов
- 23.3. Виды и категории отчетов
- 23.4. Структурная матрица отчетов
- 23.5. Техника составления и изготовления отчетов

---

### **Глава 24. Консалтинговый контрактинг**

**Резюме:** Под консалтинговым контрактингом понимается процесс формализации отношений консультанта и клиента при выполнении проектов, работ и услуг.

### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 24.1. Структура и процессы консалтингового контрактинга
- 24.2. Договор возмездного оказания консультационных услуг
- 24.3. Техническое задание по консультационному проекту
- 24.4. Список запрашиваемой у заказчика документации

---

## **Часть VI. Методы**

### **Глава 25. Основания методов консультирования**

**Резюме:** Предметом данной главы является исследование и практика методов, инструментов и технологий, применяемых в консалтинге. Под инструментами понимаются формы, необходимые для сбора и структурирования информации. Структурированный опросник или анкета являются инструментом обследования организации клиента. Инструменты в совокупности с методами образуют технологии. Совокупность теоретических построений и методов образуют методологию. Многие методы и инструменты содержатся во всех главах нашей книги. Здесь мы попытаемся свести их в классификацию, рассмотреть арсенал организационной диагностики и ситуационного анализа.

### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 25.1. Основные понятия и определения
- 25.2. Классификация методов консультирования
- 25.3. Исследование и идентификация проблем
- 25.4. Приемы и источники диагностической работы консультанта
- 25.5. Организация решений
- 25.6. Практикум

---

### **Глава 26. Методы обследования организации**

**Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 26.1. Диагностическое обследование организации
- 26.2. Инструмент обследования организации
- 26.3. Банк объективной информации

---

### **Глава 27. Методы организационной диагностики**

**Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 27.1. Свод методов обследования и организационной диагностики
- 27.2. Диагностика и анализ управленческих решений
- 27.3. Диагностика организационных структур и норм управляемости
- 27.4. Диагностика целей организации
- 27.5. Диагностика ресурсов
- 27.6. Диагностика проблем

---

### **Глава 28. Методы ситуационного анализа**

**Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 28.1. Назначение ситуационного анализа
- 28.2. Общие ситуационные задания
- 28.3. Задания по практической диагностике

---

### **Глава 29. Методы разработки корпоративной стратегии**

**Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 29.1. Основы проектирования корпоративной стратегии
- 29.2. Стратегический внутренний анализ
- 29.3. Стратегический конкурентный анализ
- 29.4. СТЭП-анализ
- 29.5. SWOT-анализ
- 29.6. Разработка формы корпоративного управления

### Глава 30. Методы управления персоналом

**Резюме:** Разработанная нами технология управления персоналом содержит комплекс методов, показанных на схеме. В этой главе представлены некоторые из методов: анализ кадров, обучение, вознаграждение, оценка персонала, оценка исполнения.

#### **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 30.1. Структурный анализ кадров
  - 30.2. Технология вознаграждения
  - 30.3. Технология оценки исполнения
  - 30.4. Метод вовлечения персонала в управление организацией
  - 30.5. Методы профессиональной подготовки менеджеров
- 

### Глава 31. Технологии

**Резюме:** **СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**  
31.1. Технология организационного проектирования  
31.2. Технология управления собственностью  
31.3. Тренинги  
31.4. Технология региональной инвестиционной деятельности

---

## **Часть VII. Практика**

### Глава 32. Обобщение

**Резюме:** Предметом данной главы является демонстрация образца отчетов комплексного консалтингового проекта в сжатом концентрированном виде. Наименование проекта: «Реструктурирование и организационное развитие ОАО «Титан».

---

### Глава 33. Оценка состояния организации

**Резюме:** Настоящий отчет составлен по договору с ОАО «Титан» и предназначен для руководства предприятия. На основании изложенного содержания предполагается принять решение о начале работ в 2006 году по разработке комплекса стратегического управления организации. По заключению консультантов главной стратегической задачей организации является поиск, выбор и реализация модели деятельности, сбалансированной по факторам собственности, стратегии и управления. Одним из выводов исполнителей является необходимость создания комплекса стратегического управления, который обеспечивает регулярные разработки стратегических планов предприятия. Механизмом реализации стратегических планов являются программы, проекты и комплекс оперативного планирования. В результате выполнения предварительного обследования и оценки состояния ОАО «Титан» составлено техническое задание на разработку комплекса стратегического управления. Техническое задание предусматривает реализацию разработки и 12–18 месяцев интенсивной работы внешних экспертов и ключевых участников со стороны заказчика.

---

### Глава 34. Разработка комплекса управления персоналом

**Резюме:** Распределение численности персонала по бизнес-единицам происходит примерно в сравнимых количественных долях. По функциям бизнеса управленческий персонал распределен неравномерно. Явным недостатком существующей структуры является относительно низкая доля коммерческих служб, включающих маркетинг и производственную логистику. Вместе с тем доля персонала финансово-экономических служб достаточна для выполнения возлагаемых на них функций. Повышение эффективности финансово-экономического блока возможно через внедрение современных систем,

технологий учета и обработки информации. Величина управленческого персонала явно превышает необходимую оптимальную величину и составляет почти 20 %, в то время как ориентировочный норматив может не превышать 10 %. То есть на одного управленца должно приходиться десять исполнителей. Возрастная структура управленческого персонала по группам возрастов в целом не сбалансирована — доля работников старше 45-ти лет составляет половину. Происходит старение кадров. Соотношение мужчин и женщин в аппарате управления 1:1, что способствует созданию нормального психофизиологического и энергетического климата на предприятии. В сферах финансов, экономики и маркетинга женщин занято больше, чем мужчин. Концентрация высшего образования падает на управленческий блок. Основная группа имеет специальное техническое образование. Доля работников без высшего образования в штате аппаратов управления составляет треть от численности. До 80 % управленцев, занятых в производственной логистике, не имеют высшего образования. В штате организации мала доля сотрудников, имеющих стаж работы до 5 лет, и, наоборот, велика доля тех, кто трудится в ОАО «Титан» более 20 лет. Такая структура персонала обеспечивает преемственность технического опыта, но затрудняет обогащение опытом внешней среды, без чего немислима конкурентоспособность в условиях открытого рынка. Общая текучесть персонала более 20 % означает непроизводительные затраты организации на поиск, отбор, обучение персонала. Проведена оценка характеристик существующего учета и инспектирования кадров, определения потребностей, поиска и подбора, повышение квалификации, аттестации и оценки исполнения, системы трудовых и социальных отношений, ориентации и карьеры, должностных описаний и штатных расписаний, системы вознаграждения. Управление человеческими ресурсами имеет в основном реагирующий характер. Ежегодные аттестации не проводятся. Качество управленческого персонала не оценивается и не служит ориентиром при планировании потребностей в кадрах. Планы обучения направлены на подготовку рабочих и обеспечение соответствия квалификации ответственных лиц стандартам, устанавливаемым регулирующими органами. Отсутствие единого формата баз данных учета кадров в филиалах затрудняет анализ данных и выработку решений. Обнаружено несоответствие должностных инструкций, созданных на основе процессного подхода к управлению, существующим организационным структурам функционального типа. В штатных расписаниях подразделений с одинаковой производственной деятельностью выявлено разнообразие организационных структур и наименований подразделений.

Выполнен структурный анализ кадров по подразделениям головного офиса и филиалов, и по функциям бизнеса: квалификации и трудовой стаж, пол и возраст, текучесть кадров. Выявлено старение управленческих кадров и несбалансированность численности возрастных групп. Соотношение численности рабочих и управленцев составляет 3,2:1, что далеко от оптимального соотношения 7–10:1. Треть работников аппарата управления ОАО «Титан» не имеет высшего образования. Квалификация управленческих кадров преобладает в отраслевой строительной сфере. Высшее экономическое образование имеет лишь 13 % менеджеров и специалистов. Финансово-экономические службы ОАО «Титан» лишь на одну треть укомплектованы специалистами с высшим экономическим образованием, что может являться главной причиной неэффективности работы этих служб. Общая текучесть рабочих в 2003 году составила более 35 %, управленцев — более 20 %. Вместе с тем компании необходим приток новых кадров с опытом работы на рынках с жесткой конкуренцией. Разработан проект основной стратегии кадров и управления персоналом. Разработан пакет документов и форм комплекса управления персоналом.

---

## Глава 35. Стратегия реструктурирования

### Резюме:

Стратегия разработана на основании обследования и изучения настоящего состояния бизнеса. Предполагаемый временной диапазон стратегии определен ориентировочно в 3–5 лет от момента настоящего описания. Причиной инициирования настоящей работы со стороны руководства ОАО «Титан»

является признаваемый дефицит стратегического видения и рационального описания перспектив долгосрочной деятельности на рынке. Документ предназначен для владельцев и членов исполнительного органа управления — правления. Формализованная и написанная стратегия является основанием для разработки программ и проектов, входящих в содержание генерального бизнес-плана. В формировании стратегии принимали участие менеджеры и специалисты предприятия. По заключению консультантов главной стратегической задачей организации является поиск, выбор и реализация модели деятельности, сбалансированной по факторам собственности, стратегии и управления.

---

## **Глава 36. Оптимизация управления**

**Резюме:** Работы и разработки в данном разделе выполнялись на выездных сессиях консультантов с менеджерами и специалистами организации заказчика, которые исполняли роль экспертов. Экспертные данные выявлялись в тех случаях, когда не было доступных учетных данных для принятия решений. В результате структурного анализа принимались решения по структурному проектированию организации.

---

## **Глава 37. Руководство по управлению**

**Резюме:** Руководство определяет методы, правила и технологии управления организацией, является основным стандартом управления и описанием сферы ответственности должностных лиц. Содержание настоящего документа составлено с учетом требований международного стандарта системы качества ISO 9001 «Модель для гарантии качества проектировки, производства и обслуживания». Настоящий документ составлен в одном экземпляре. Копирование в любой форме не допускается. Документ хранится в офисе в зоне ограниченного доступа. Документ имеет следующую структуру содержания. Лист ознакомления с руководством. Приказ о введении Руководства. Введение. Бизнес-паспорт организации. Генеральная организационная структура ОАО. Генеральная функциональная структура управляющей компании (УК). Генеральная организационная структура. Департамент администрирования. Департамент производства. Департамент инжиниринга. Департамент маркетинга. Департамент финансов. Положение о филиале (бизнес-единице). Оперативное руководство. Приложения: термины и определения, бланк месячного плана, годовой оперативный план, графики ОАО, распорядок работы, бланк планерки, должностное описание. Рекомендуемый проект: 2006 год.

---

**Заключение**

---

**Экзамен «ПРОФКОНС»**

---

**Глоссарий**

---

**Литература**

---

**Приложения**

---

**Ключи «практикум»**

---

**[Послесловие](#)**