

Виды консультационных услуг

Классификация консультационной деятельности

Консалтинг в области управления

Аутсорсинг как направление консалтинга

Типология консультирования

Деловые услуги

Консультационные услуги

Управленческий консалтинг

Обзор ситуации в отрасли консалтинга

Классификация консультационной деятельности

Экспертное

Процессное

Обучающее

Признаки экспертного консультирования ■

- устные ответы на вопросы в режиме реального времени;
- консультации в форме дискуссионного обсуждения проблем и поиска путей их разрешения;
- письменные ответы на вопросы и аналитические обзоры на заданную тему;
- экспресс-анализ текущей ситуации;
- глубокий анализ ситуации с установлением и описание причинно-следственных связей наиболее значимых проблем развития организаций;
- экспертные оценки и заключения по конкретному вопросу.

Параметры процессного консультирования ■

- **организация процесса** поиска альтернативных решений специалистами организации **без активного участия в обсуждении** со стороны консультанта;
- организация и проведение **интерактивных игр** по проблематике клиента, а также формирование процессов осуществления иных форм групповой работы;
- **участие в процессе** принятия решений **на правах одного из экспертов клиента**, но при активном влиянии на процесс обсуждения и выработки решения;
- обеспечение процесса **реализации** выработанных рекомендаций;
- непосредственное **участие во внедрении** и корректировке самого процесса изменений в организации.

Специфика обучающего консультирования :

- **клиент выбирает форму** обучения и содержание учебной программы из числа отработанных и стандартных программ;
- под проблематику клиента консультанты специально **адаптируют имеющиеся** в их арсенале программу обучения;
- по заданию клиента **консультант формирует состав обучаемой группы и ведет обучение** по согласованной программе;
- осуществление **подготовки работников клиента** к проведению групповой работы;
- выработка умений у работников клиента в части **методов и инструментов решения проблем** организации;
- обеспечение **эффекта глубокого погружения** участников групповой работы в проблематику (для того, чтобы в сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации).

Консалтинг в области управления

- **решения проблем;**
- **улучшения параметров деятельности организации;**
- **консалтинг в области информационных технологий, в области информационных систем и системной интеграции;**
- **подготовки и реализации слияний, поглощений и выделений;**
- **консалтинг и планирование в области финансовой и хозяйственной деятельности, а также анализ инвестиционных проектов и проектов в части формирования корпоративной культуры.**

Аутсорсинг как направление консалтинга

- передача другим организациям тех функций, которые сама организация выполняет **хуже**
- либо организация передает консалтинговой фирме функции, связанные с **реализацией рутинных операций**

Типология консультирования

Нормативное

Ценностное

Проблемное

Нормативное (экспертное)

***Консультант передает клиенту
рекомендации по конкретным
изменениям***

Ценностное

**Консультант «прививает»
клиентной организации новые
ценностные ориентации**

Проблемное

Стремится ответить на вопрос: какую проблему вы решаете?

По проекту

Консультант проводит диагностику и под проблемы предлагает свои решения - представляет собой **задание сделать нечто конкретное:** создание какого-либо продукта, выполнение определенной работы, проработку конкретного проекта

По процессу

Консультант проводит диагностику клиентной организации и предлагает методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем - предусматривает **аналитическую часть по исследованию проблем организации** и только затем: выбор наиболее важной проблемы и организацию процесса поиска ее решения

Мнение практика: парадокс от Хайниша

В работе консультанта преобладает определенный вид консультирования, например, экспертный, процессный, проектный, обучающий

В своей работе консультанты используют разные виды консультирования

У каждого вида консультирования есть как достоинства, преимущества, так и недостатки, поэтому в практике одной и той же консультационной работы **используются различные сочетания всех видов консультирования**

Структура услуг



Формы оказания консультационных услуг

1) Разовые консультации в режиме:

- устной репрезентации
- письменной репрезентации
- запрос-ответ

2) Информационное обслуживание в форме представления:

- статистических отчетов
- прогнозов развития экономики и отрасли
- справки по соответствию нормам законодательства
- сведений о надежности партнеров

Формы оказания консультационных услуг

3) Экспертиза:

- инвестиционных проектов
- бизнес-планов, составленных клиентом самостоятельно
- документов, отражающих финансовые операции
- контрактов

4) Консалтинговые проекты:

- поиск партнеров
- диагностика внутренней и внешней среды организации
- разработка и реализация решений
- участие в переговорах
- формирование консультант-клиентских отношений
- разработка управленческих документов

Управленческий консалтинг

Любая услуга обладает тем свойством, что она **не может быть оказана впрок**, поэтому спрос на консалтинговые услуги всегда не удовлетворен.

Классификация рынка консалтинговых услуг, в основе которой лежит **функциональная специализация** выглядит следующим образом:

- **разработка стратегии** и стратегическое планирование
- консалтинг в области **информационных систем**
- консалтинг в области **электронной коммерции** и интернет-технологий
- консалтинг в **области управления производством**
- консалтинг в **сфере управления персоналом**.

Виды услуг в области управления



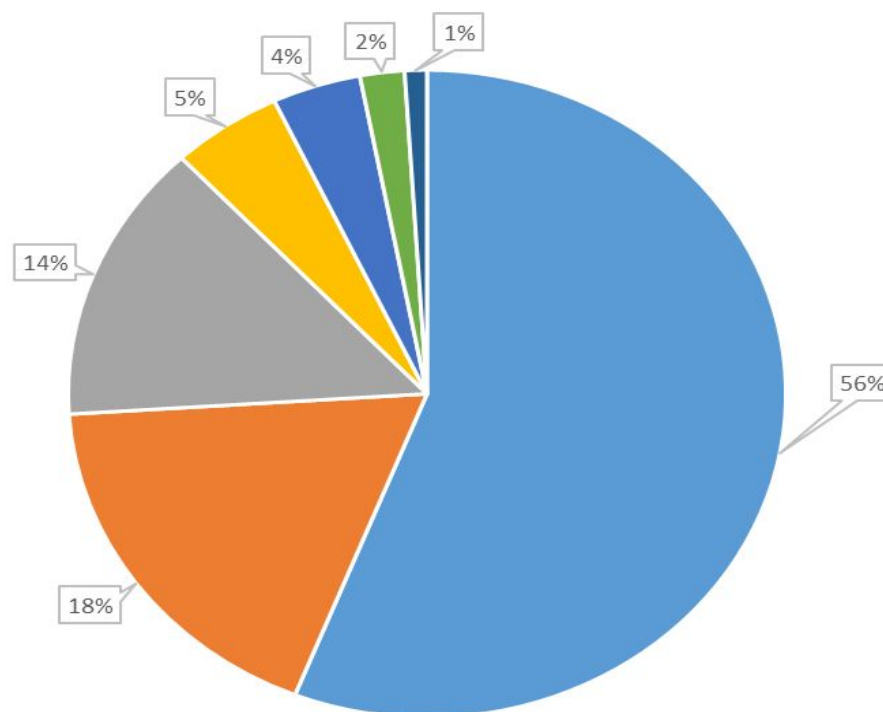
Ключевые сферы консультационных услуг

Наименования направлений консультационных услуг	Ранг услуги	
	на рынке Европы	на рынке России
Информационные технологии	1	9
Стратегическое развитие	2	6
Человеческие ресурсы	3	7
Финансовые и административные системы	4	2
Управление производством товаров и услуг	5	5
Маркетинг	6	4
Управление проектами, реструктуризация	7	1
Экономика, окружающая среда	8	8
Юридическое консультирование	9	3

Обзор ситуации в отрасли

Структура услуг изменилась в пользу информационных технологий и стратегического планирования

Структура выручки



- ИТ - консалтинг
- Финансовый консалтинг и оценка
- Налоговый и юридический консалтинг
- Стратегии и маркетинг
- Консалтинг в области производства
- Управление персоналом
- Другие консалтинговые услуги

Обзор ситуации в отрасли

Список крупнейших консалтинговых компаний

Место		Группа компаний, объединение, компания	Год основания материнской компании	Суммарная выручка от консалтинговых услуг тыс. руб.	Число специалистов в-консультантов	Выручка на одного специалиста, тыс. руб.
В 2014 году	В 2013 году					
1	3	ЛАНИТ	1989	12 673 539	1 571	8 067
2	4	«Компьюлинк»	1993	8 024 792	702	-
3	5	КРОК	1992	6 600 091	1 502	4 394
4	6	PwC	1989	6476 920	980	6 609
5	-	AT Consulting	2001	6 094 394	2 022	3 014
6	7	«Ай-Теко»	1997	4 007 000	675	5 936
7	13	БДО Юникон	1989	3 727 389	993	3 754
8	9	КПМГ	1992	3 627 400	866	4 189
9	11	«Интерком-аудит»	1993	3 407 730	837	4 071
10	17	2К	1994	3 321 310	642	5 173

Обзор ситуации в отрасли

Первая десятка сегмента «стратегический консалтинг» в 2014г.

№	Консалтинговая группа, объединение, компания 2014	Выручка по направлению за 2014 год (тыс. руб.)
1	"Развитие бизнес-систем"	941 665
2	"Альянс Консалтинг Инвестмент Групп"	933 250
3	"PCM Русь"	283 450
4	"АйТи"	280 000
5	"Гориславцев и Ко. EuraAudit"	219 939
6	"ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ" (GGI)	218 766
7	"СПЛАН - Холдинг"	125 979
8	2К	121 031
9	"Финансовый и организационный консалтинг"	88 158
10	КСК групп	84 480

Обзор ситуации в отрасли

Большей частью компании созданы в 90-е годы и имеют высокую выручку на одного работающего

Выручка лидеров консалтингового рынка в сфере стратегического менеджмента в 2014 году первой в рейтинге консалтинговой фирмы и десятой отличается на порядок

Такой разрыв обусловлен не только масштабами деятельности, но и долей, которую занимает консультирование в сегменте «стратегический консалтинг» в деятельности указанных фирм

Бурный рост выручки лидера сегмента (фирмы ["Развитие бизнес-систем"](#)), сменился спадом в 2014, что отражает снижение интереса клиентов к вопросам стратегии в период спада экономики России в 2014 году и ростом неопределенности

Обзор ситуации в отрасли

Региональная структура рынка консалтинговых услуг такова, что большая его доля принадлежит столичным консалтинговым фирмам

- более трети услуг осуществляется московскими бизнес-консультантами,
- свыше 10% компаний работают в Санкт-Петербурге, Сибирском и Приволжском федеральных округах
- по 5-6% - в Центральном (без Москвы), Уральском, Дальневосточном округах
- менее всего – 3,2% и 2,7% - в Южном и Северо-Западном (без Санкт-Петербурга) соответственно
- самыми динамично развивающимися по количественным и качественным показателям оказались Дальневосточный, Сибирский, Уральский и Приволжский ФО

Конец