***Введение***

**Консалтинг** ([англ.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%92%D0%A0%D0%85%D0%A0%D1%96%D0%A0) *consulting* — консультирование) — вид профессиональных услуг (как правило, платных), предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. В общем случае консалтинговая деятельность включает анализ существующих [бизнес-процессов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%E2%80%98%D0%A0%D1%91%D0%A0%C2%B7%D0%A0%D0%85%D0%A0%C2%B5%D0%A1%D0%83-%D0%A0%D1%97%D0%A1%D0%82%D0%A0%D1%95%D0%A1%E2%80%A0%D0%A0%C2%B5%D0%A1%D0%83%D0%A1%D0%83) клиента, обоснование перспектив развития и использования научно-технических, организационных и экономических [инноваций](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%C2%98%D0%A0%D0%85%D0%A0%D0%85%D0%A0%D1%95%D0%A0%D0%86%D0%A0%C2%B0%D0%A1%E2%80%A0%D0%A0%D1%91%D0%A1%D0%8F) с учетом предметной области и особенностей бизнеса клиента.

*«Консалтинг (Consulting) - консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспlертной деятельности; услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и т.п., предоставляемые специализированными консалтинговыми компаниями»*

Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк, кроме того, специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узкой, ограничивающейся каким-либо одним направлением консалтинговых услуг (например, стратегия, экология, организация труда, инвестиции, кадровая политика, финансы, налоги или [ИТ](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%C2%98%D0%A0%D1%9E)), до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно, каждый поставщик консалтинговых услуг вкладывает в понятие консалтинга собственный смысл.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т. д. Иными словами, консалтинг — это любая помощь в решении той или иной проблемы, оказываемая внешними консультантами.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

В последнее время, наиболее востребованной услугой консалтинговых компаний является построение систем управления в организациях.

Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением. Предприятия, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику компании. Однако в сложившихся условиях у фирм, организаций подчас не хватает внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения.

В этой весьма непростой ситуации оказывается полезной помощь квалифицированного консультанта или компании, специализирующейся на предоставлении консалтинговых услуг.
Консалтинг - это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк. Специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть узкой, ограничивающейся каким-либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит), и широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно этому, каждый специалист (или каждая фирма), работающая в данной области, вкладывает понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкретной компании.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Преимущества использования консультантов:

* Это независимый специалист, результаты его работы отличаются объективностью;
* Внешний консультант, работая во многих организациях, имеет опыт решения проблем в этих организациях и ему легче диагностировать проблему, найти способы ее решения, чем менеджеру или внутреннему консультанту;
* Работа консультанта, это всегда взгляд со стороны, что весьма полезно, для осознания проблем организации;
* Консультант постоянно обучается, контролирует всю информацию по своим вопросам, вращается в среде консультантов своей фирмы, усваивая их знания и опыт;
* Мотивация его деятельности выше, чем у внутреннего сотрудника, так как его вознаграждение, доступ к стажировкам и программам обучения, распределению прибыли и возможности стать партнером фирмы напрямую зависят от качества проделанной работы и профессионального уровня.

# Бизнес консалтинг. Консалтинговые услуги. Бизнес системы.

В современной рыночной экономике консультационные услуги давно являются важнейшим элементом функционирования ее инфраструктуры.

Ни одно серьезное экономическое и управленческое решение в странах с развитой рыночной экономикой не обходится без использования индивидуальных консультантов (экономистов, юристов, маркетологов, и так далее), а чаще объединенных в консультационные фирмы (консалтинговые компании).

Но несмотря на свою относительную молодость, российский консалтинг уже заявляет себя полноправным игроком на пространстве российского бизнеса. Существует целый ряд российских консалтинговых компаний, которые оказывают высокопрофессиональные услуги по самым различным вопросам функционирования деятельности предприятий и организаций. Наработаны собственные технологии, методы и методики, накоплен опыт консультационной деятельности, формируются профессиональные ассоциации, работают школы подготовки консультантов, разрабатываются и внедряются стандарты профессиональной деятельности консультантов.

Консалтинг - это профессиональная помощь со стороны внешних специалистов руководителям и управленческому персоналу различных организаций в анализе и решении проблем их функционирования и развития. Как правило, данная помощь реализуется в виде консалтинговых проектов, которые включают в себя диагностику, планирование действий и выработку решений, внедрение выбранных решений, завершение проекта и мониторинг реализации внедренных рекомендаций.

Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк. Специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть узкой, ограничивающейся каким-либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит), и широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно этому, каждый специалист (или каждая фирма), работающая в данной области, вкладывает понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкретной компании.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Основные принципы и методы работы консультанта:

* сохранять полную конфиденциальность по отношению к полученной от клиента информации;
* поддерживать атмосферу сотрудничества с клиентом, основанную на взаимном доверии;
* отказываться от проекта, в случае отсутствия уверенности в успешном его выполнении;
* не давать рекомендаций и не совершать действий, идущих вразрез с законодательством;
* честно и своевременно информировать клиента о любом риске или препятствие (например, конфликт интересов) при выполнении проекта;
* продвигать данные принципы на все сторонние компании и лица, задействованные в выполнении проектов.

***История***

**История консалтинга**

Еще в глубокой древности у властителей были советники, зачастую выполняющие роль современных консультантов. Но если говорить о консалтинге в современном понимании, то «…в начале XX в. область деятельности консалтинга возросла. Появились первые профессиональные консультанты, такие, как [Фредерик Тейлор](http://msk.treko.ru/show_article_902), Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и [Гаррингтон Эмерсон](http://msk.treko.ru/show_article_707). Последние два основали свои консалтинговые фирмы. В 1914 г. в Чикаго Эдвин Буз организовал службу деловых исследований «Буз-Аллен энд Хамилтон». Появились консультационные фирмы по управлению человеческими ресурсами, сбытом и маркетингом, а также финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинси и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам — «*МакКинси энд компани*» и «*А.Т. Карни*».

В 30-х гг. после мирового экономического кризиса и Великой депрессии в США, **управленческое консультирование (консалтинг)** завоевало признание во всех промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные фирмы. Однако появился спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны.

Послевоенный период называют «золотыми годами» консультирования. Именно в то время спрос на консультационные услуги начал расти особенно интенсивно. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов.

Большинство консультационных фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время, занимая лидирующие позиции. Например, фирма «РА» (Великобритания) в 1943 г. имела лишь шесть консультантов, в 1963 г. — 370, а в 1984 г. — более 1300 консультантов в 22 странах. Появилась концепция реструктуризации, означающая разукрупнение предприятий и их слияние, т.е. образование стратегических альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек.

Консалтинг получил столь широкое распространение, что в США в 70-х гг. на каждые 100 управляющих в промышленности приходился один консультант».

*Васильев Г.А., Деева Е.М., Управленческое консультирование, М., «ЮНИТИ-ДАНА», 2004 г., с. 5-6.*

**Наивный вопрос: как отличить хорошего консультанта от плохого? Как отличить консультантов, которые могут помочь, от консультантов. которые помочь не могут?**

На рынке присутствует много людей, называющих себя консультантами. Я бы всех их разделил на пять типов.

Первые — это предметники. Как правило, они имеют техническое или экономическое образование. Умеют или расписывать функции между подразделениями, описывать процедуры работы и рисовать структуры в виде электрических схем, или проводят аудит и строят модель финансовых потоков организации, после чего пишут предложения по их оптимизации. Их совершенно не интересует, захотят ли работники организации исполнить их рекомендации или нет. Для них главное — найти оптимальное (или единственно верное) решение. Они полагают, что когда оно будет найдено, его верность легко может быть доказана тем, кто не хочет менять ситуацию.

Вторые — это психотренингисты, лайф-спрингисты, НЛП-сты, ОДИ-сты и т. д. Имя им — "легион", и каждый день возникает несколько новых ["уникальных технологий", которые производятся от скрещивания друг с другом НЛП](http://msk.treko.ru/show_article_791) и Агни-йоги и тому подобных, на первый взгляд несовместимых, противоположностей. Такие "специалисты" берут людей и что-то изменяют в их сознании, в их способе строить внутренний диалог с самими собой, в их самовосприятии, а затем преподносят получившийся результат как эффект консультативного вмешательства в межчеловеческие отношения. Забавно, что результаты их вмешательства всегда совершенно разные, более того, они не могут их предсказать. Но это не очень их заботит. Критерием наличия технологии консультирования для них является то, что "после что-то происходит".

Третьи представляют собой безобидных игрушечных консультантов. Они вывозят работников фирмы на два дня, разбивают состав на группы, сажают каждую группу, например, перед компьютером, и люди играют в экономическую стратегию, соревнуясь друг с другом в результативности "управления" компьютерной моделью несуществующей практики. Такого рода консультанты совершенно безобидны. Это, скорее, последователи массовиков-затейников. Они всячески избегают серьезной проблематики. Когда их спрашивают о способах [разрешения конфликтов](http://www.triz-chance.ru/contradiction1.html), они советуют относиться к ситуации с юмором, сосредоточиваться на позитивных сторонах отношений между конфликтующими и замалчивать конфликт, вместо того чтобы открывать его и работать с ним. К этой же категории относятся те, кто делает "деловые" и "ролевые" игры. После "вмешательства" таких консультантов в жизнь организации ничего не происходит, хотя впечатление после себя они оставляют приятное.

Существуют еще разнообразные социологи, PR-консультанты и т. д. Называть себя они могут по-разному. В отличие от предметников, консультанты этого типа сосредоточены на внешней маркетинговой среде, по поводу которой они могут сообщить только статистические сведения. В стране, где хорошие отношения с таможенниками, бандитами, пожарными, милицией и налоговиками определяют успех бизнеса значительно в большей степени, чем статистические исследования рынка или анализ (размещение) публикаций в средствах массовой информации, заказ подобного рода консультирования кажется смешным поводом потратить деньги.

Пятая категория, пятый тип специалистов — это консультанты, знающие результат своего воздействия и обеспечивающие этот результат с помощью технологически выверенной последовательности операций. Поскольку именно консультанты этой категории отвечают за результат своего вмешательства, они являются очень немногочисленными на рынке. Отличить консультантов первых четырех типов от пятого очень просто. Критерий — норма ответственности за результат. Предположим, вы — руководитель фирмы и ведете переговоры с консультантом. Поставьте ему, например, такие условия: "Вот мои проблемы. Целый список. Какие из них я смогу решить в результате вашего вмешательства? Если мы говорим о цене ваших услуг, давайте назовем цену каждой решаемой проблемы". Дело не в том, чтобы заключить договор именно на этих условиях. Посмотрите, как себя поведет этот консультант. Если, внимательно просмотрев список, он начнет уточнять существо проблем, отсеивая "не свои"; если он начнет выводить ваши проблемы из одной общей, называя ее системной; если он обрисует существо и причину конфликтного противостояния в вашей фирме так, что это будет похоже на правду; если он не побоится заключить договор на перечисленных вами условиях (цена каждой решенной проблемы) — вы можете быть уверены, что это консультант пятого типа.

*Воробьв В., Есть такое волшебное слово – качество (интервью с президентом компании БКГ Марком Фединым), журнал “Top-Manager”, октябрь 2002 г., с. 101-103.*

***Классификация.***

Возможны различные основания для классификации, но большинство авторов выделяют следующие:

- по методу: [экспертный](http://msk.treko.ru/show_dict_396), [процессный](http://msk.treko.ru/show_dict_373) и [обучающий консалтинг](http://msk.treko.ru/show_dict_369);

- по направлению: [психологическое консультирование](http://msk.treko.ru/show_dict_848) и [бизнес-консалтинг](http://msk.treko.ru/show_dict_940);

- по предметной (отраслевой) [области консалтинга](http://www.treko.ru/show_dict_948) (IT-консалтинг, [консалтинг в маркетинге](http://msk.treko.ru/show_dict_768), юридический консалтинг и т.д.)

**Экспертный консалтинг, экспертное консультирование**

[Вид консалтинга](http://msk.treko.ru/show_dict_941), предполагающий ответы [эксперта-консультанта](http://msk.treko.ru/show_dict_392) на вопросы Клиента. Может также включать отдельные стадии: диагностику и предложение решения проблем. В ряде случаев, после стадии экспертного консалтинга необходимо сопровождение внедрения изменений в компании – так называемый процессный консалтинг.

**ПРИМЕР.** «А теперь рассмотрим типичную рабочую неделю из жизни консультанта, использующего методику экспертного консультирования. В отличие от ["процecсного" коллеги](http://msk.treko.ru/show_dict_373), у которого вся жизнь — нескончаемые поездки, [эксперт](http://msk.treko.ru/show_dict_392) ездит меньше и остается в офисе клиента не долго. В среднем он тратит один-два дня в неделю на поездки и обычно возвращается после них домой поздно ночью в тот же день. У него постоянное рабочее место в своей фирме с выделенным телефоном и факсом, и он находится здесь большую часть времени, пользуясь библиотечными фондами и производственными ресурсами, проводит совещания по телефону или встречается с членами команды клиента, посещающими его в офисе компании. Основные средства общения для него — телефон, иногда личные встречи на территории клиента во время собраний и презентаций».

*Сугата Бисвас и Дэрил Твитчел, Руководство по управленческому консалтингу, М., «Вильямс», 2004 г., с. 45.*

# Процессный консалтинг, процессное консультирование

**Процессный или проектный консалтинг** – это совместная работа Консультантов и персонала компании, включая руководство, по выработке и внедрению решений по оптимизации деятельности компании по различным направлениям. Как правило, это долгосрочный вид консультирования. В отличие от [экспертного консалтинга](http://msk.treko.ru/show_dict_396), Консультант здесь не предлагает решения конкретных бизнес-задач, стоящих перед Клиентом, а скорее сопровождает процесс изменений.

# Обучающий консалтинг

Общепринятого толкования этого термина пока не выработано.

В контексте ряда публикаций, часто под «**обучающим консалтингом**» понимаются семинары, совмещенные с консультациями; коучинговые сессии с топ-менеджерами и т.п.

## Консультативная психология

Специально организованный процесс общения с Пациентом в процессе которого актуализируются дополнительные психологические силы и способности Пациента, которые, в свою очередь, могут обеспечить отыскание возможностей выхода Пациента из [проблемной ситуации](http://msk.treko.ru/show_dict_832). От классической психотерапии психологическое консультирование отличает отказ от концепции болезни Пациента, большее внимание к ситуации и личностным ресурсам.

Обычно выделяют две группы причин обращения:

«1. Желание человека расти, совершенствоваться, расширить свой кругозор, больше узнать о себе. В этом случае психологическая консультация может быть информирующей,
предоставляющей информацию, например, о результатах психодиагностического исследования, или профилирующей, ориентирующей на определенный вид деятельности (в частности, профессиональной).

«2. Конкретные личные затруднения или проблемы, например, когда человек говорит: «Я боюсь ...», «Я не знаю, как мне поступить ...», «Я не могу общаться с людьми ...», «Я не могу справиться с собой ...». В таком случае консультация будет носить психотерапевтический или корректирующий характер, она будет либо поддерживающей, либо изменяющей что-то, например, отношение к себе.

*Психологическая помощь и консультирование в практической психологии, под редакцией М.К. Тутушкиной, СПб, «Дидактика Плюс», 2006 г., с. 39-40.*

В области [гуманистической психологии](http://msk.treko.ru/show_dict_760) консультант — это тот, кто дает возможность Клиенту (так в этой области, по предложению [Карла Роджерса](http://msk.treko.ru/show_article_1072), принято называть Пациентов) выговориться и понять себя.

# Бизнес-консалтинг

Вид профессиональных услуг, оказываемых [бизнес-консультантами](http://www.treko.ru/show_dict_920) и направленных на повышение эффективности бизнеса, изменение существующих и создание новых бизнесов Заказчика. Обычно связан с исследованием, выявлением системы задач, подготовкой [экспертных](http://msk.treko.ru/show_dict_392) заключений, а в ряде случаев - решением задач и внедрением решений, при этом окончательное решение о внедрении принимает Заказчик.

**Виды консультирования**

С точки зрения методов можно различать следующие виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

При **экспертном консультировании** консультант (специалист, оказывающий профессиональную помощь) самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к информации и оценке результатов.

При **процессном консультировании** консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом, роль консультантов заключается, в основном, в абсорбции (сборе) этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

При **обучающем консультировании** консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

В конкретных проектах или на их различных стадиях могут также применяться комбинации всех трех видов консультирования и тогда оно становится: экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

В промышленно развитых странах преимущественно осуществляется процессное и экспертно-процессное консультирование, тогда как в России пока наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование. Это объясняется, в первую очередь, неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, желанием руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности от итогов консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним; во-вторых, некоторая существенная информация не может быть получена консультантом вне режима активного диалога с клиентом.