

КОММУНИКАЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СУЩНОСТЬ ФЕНОМЕНА

COMMUNICATION CONSULTING: THEORETICAL FOUNDATIONS AND ESSENCE OF THE PHENOMENON

ПОЛУЧЕНО 11.02.2025 ОДОБРЕНО 17.02.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025

УДК 659

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-68-74

ЗАРЯНОВА А.С.

Руководитель проектов департамента по внешним коммуникациям ООО «Яков и партнёры»; соискатель ученой степени кандидата социологических наук кафедры общественных связей и медиаполитики Института государственной службы и управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Москва

ZARYANOVA A.S.

Project Manager, Department of External Communications, Yakov and Partners LLC; Applicant, Department of Public Relations and Media Policy, Institute of Public Administration and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow,

e-mail: foxs0599@mail.ru

Аннотация

Коммуникационный консалтинг – направление профессиональной деятельности, которое практикуется уже не одно десятилетие как в России, так и за рубежом. Консультанты по всему миру решают коммуникационные задачи компаний: от развития внутренних связей до разработки стратегий антикризисного реагирования. Несмотря на профессиональное признание, в научном сообществе феномен коммуникационного консалтинга рассматривается точечно, а если говорить об отечественной литературе – единицами авторов. «Мы все еще очень мало знаем о внешней и (или) внутренней консалтинговой работе, предлагаемой и выполняемой специалистами по коммуникациям», — говорится во введении Международного журнала стратегических коммуникаций [12]. Данный факт формирует актуальность представленного исследования, которое преследует цель расширить теоретические основы коммуникационного консалтинга и концептуализировать данный феномен. Автор обосновывается оригинальный комплексный подход к выделению феномена коммуникационного консалтинга, а также формулируется новое определение данной профессиональной деятельности. Методологическую основу составляют работы Ф.И. Шаркова, С.Н. Апенко, Ф. Франдсена и авторские разработки вышеуказанной проблемы. Эмпирической базой исследования выступили проанализированные труды исследователей, начиная с 1984 г., о коммуникационном консалтинге, а также о консалтинге в целом. В результате автором аргументируется вывод о том, что коммуникационный консалтинг – это уникальный феномен консультационной деятельности. Предложенная систематизированная база теоретических основ коммуникационного консалтинга может стать концептуальной основой для дальнейших исследований

Ключевые слова: консалтинг, коммуникации, коммуникационный консалтинг, PR, коммуникационный менеджмент.

Communication consulting is a field of professional activity that has been practiced for more than a decade both in Russia and abroad. Consultants all over the world solve the communication tasks of companies: from the development of internal relations to the development of anti-crisis response strategies. Despite professional recognition, in the scientific community the phenomenon of communication consulting is considered pointwise, and if we talk about Russian literature – by units of authors. «We still know very little about the external and/or internal consulting work offered and performed by communications specialists» says the introduction of the International Journal of Strategic Communications [12]. This fact forms the relevance of the presented research, which aims to expand the theoretical foundations of communication consulting and conceptualize this phenomenon. The author substantiates an original comprehensive approach to identifying the phenomenon of communication consulting, as well as formulates a new definition of this professional activity. The methodological basis consists of the works of F.I. Sharkov, S.N. Apenko, F. Frandsen and the author's developments of the above problem. The empirical basis of the study was the analyzed works of researchers, starting in 1984, on communication consulting, as well as on consulting in general. As a result, the author argues that communication consulting is a unique phenomenon of consulting activity. The proposed systematized base of the theoretical foundations of communication consulting can become a conceptual basis for further research of this phenomenon.

Keywords: consulting, communications, communication consulting, communication management, public relations.

ВВЕДЕНИЕ

Консалтинг — это предоставление интеллектуальной помощи в самых разнообразных сферах жизнедеятельности человека. Начав свою историю с юридического аудита в США в прошлом веке, сегодня консалтинг — важная сфера профессиональной деятельности для тысяч специалистов по сотням различных направлений. Среди них располагается коммуникационный консалтинг. «Здоровая» коммуникационная среда является базисом, необходимым для гармоничного и эффективного развития организации, ведь незнание,

как следствие *miscommunication*, порождает домыслы, неподтвержденные факты вызывают страх, а страх заставляет принимать неверные решения без раздумий. Именно поэтому в практической среде коммуникациям уделяется особое внимание.

Однако вместе с развитым практическим инструментарием, теоретическая база коммуникационного консалтинга находится в упадке. Несмотря на признание этой профессиональной деятельности, в научном сообществе, коммуникационный консалтинг рассматривается лишь единицами авторов, в частности в России. Отсутствие систематизиро-

ванных знаний и выделенного феномена, является, с одной стороны, препятствием для академического освоения коммуникационного консалтинга, а с другой стороны — возможностью для научного познания.

В работе автором предпринята попытка решения данной проблемы посредством расширения научной базы систематизированных знаний о коммуникационном консалтинге, в первую очередь через анализ теоретических основ и определений — как в отечественной, так и в иностранной литературе. Вместе с тем автор поставил перед собой задачу формирования доказательной базы в признании коммуникационного консалтинга, как отдельного феномена, то есть социального явления, обладающего ярко выраженными уникальными признаками, отличающего его от других явлений.

В рамках исследования автор использовал метод логического анализа, а также методы теоретического и эмпирического исследования. Достигнутые результаты: интерес представляют выделенные в статье сущностные характеристики коммуникационного консалтинга, а также сформулированное авторское определение данного феномена.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИОННОГО КОНСАЛТИНГА

Любой компании, организации или структуре в современном мире необходимо успевать реагировать на новые вызовы, диктуемые широкой общественностью, рынком, мировой экономикой. У больших организаций не всегда хватает внутренних ресурсов, чтобы провести полноценный анализ новых реалий, успеть оперативно на них реагировать и предсказывать возможные изменения, кризисные ситуации. В этом случае организации обращаются за помощью в специализированные консалтинговые компании, которые имеют многолетний опыт решения любых задач в разных сферах деятельности и, что важно, смотрят на ситуацию «со стороны».

Как и во всем мире, консалтинговые компании так же представлены и развиваются в России. Стоит отметить, что российский консалтинг является более молодым направлением, чем в других странах, в связи с переходом к рыночной экономике. На развитие консалтинга в России особое влияние оказали мировые и национальные кризисы, новые механизмы рыночных отношений, экономические и геополитические вызовы. Другими словами, увеличение неопределенности, высокая степень риска и сложности среды бизнеса обуславливают рост спроса на консалтинговые услуги в последнее время, в том числе в России [5].

Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (*FEACO*) определяет консалтинг как предоставление независимых советов и помощи, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации¹. По мнению Э.А. Уткина, «консалтинг — это профессиональное содействие, оказываемое специалистами по управлению руководителям и управленческому персоналу различных предприятий и организаций в решении проблем их функционирования и развития, оказываемое в форме рекомендаций и совместно выработанных решений» [8]. С.Б. Коваленко, З.Н. Козенко, И.П. Глебов, А.Ф. Рогачев определяют данный термин как оказание услуг, которые способствуют повышению экономической эффективности производства и социальной устойчивости членов кооператива [3].

Все приведенные определения рассматривают консалтинг с разных сторон, но объединяют их три вещи: привлекаемые сторонние специалисты, выявление проблем и повышение эффективности организации.

В настоящее время объем систематизированных знаний в области коммуникационного консалтинга остается малообъемным, что формирует актуальность исследования данного феномена. В своем введении к специальному выпуску Международного журнала стратегических коммуникаций, посвященному коммуникационному консалтингу, Ф. Франдсен и др. заявили: «Мы все еще очень мало знаем о внешней и (или) внутренней консалтинговой работе, предлагаемой и выполняемой специалистами по коммуникациям в области стратегических коммуникаций (включая связи с общественностью и корпоративные коммуникации) в Европе, Северной Америке, Азии и других частях мира» [12].

Такое суждение нельзя считать истинным, ведь область консалтинга, в том числе коммуникационного, была предметом теоретических и эмпирических исследований на протяжении десятилетий: обзор исследователя Т. Армбрустера в 2006 г. [10], Л. Энгволли и М. Киппинг в 2013 г., первое издание Волкера Ниссена в 2019 г. К тому же коммуникационный консалтинг является быстро развивающейся областью коммуникационной практики во всем мире [20]. Согласно Энгволлу и Киппингу, внутренние и внешние коммуникации были главной заботой топ-менеджеров и управленческого консалтинга с 1980-х гг. [11]. Что касается отечественных трудов в области коммуникационного консалтинга, исследования были акцентированы на формировании ключевого понятийного аппарата и структуризации деятельности консультантов по коммуникациям (Ф.И. Шарков, С.Н. Апенко, О.Ф. Киреева).

Отсутствие общепризнанных теоретических и эмпирических знаний о коммуникационном консалтинге также озадачивает в связи с тем, что *PR*-консалтинг был включен в повестку исследований с самого начала. Брум и Смит исследовали влияние различных *PR*-ролей в агентствах на клиентов еще в 1978 г. Все это привело к тенденциозности в исследованиях стратегических коммуникаций: в то время как объем знаний по вопросам стратегических коммуникаций, связанных с организацией, быстро растет и становится все более дифференцированным на протяжении десятилетий, роль и вклад коммуникационного консалтинга остаются «в основном неисследованными».

Таким образом, исследования в области коммуникационного консалтинга, появившиеся за последние несколько десятилетий, рассматривали более единичные исследовательские вопросы и пока не привели к какому-либо последовательному и зрелому дискурсу. Основное внимание уделяется консультированию по связям с общественностью и политическим коммуникациям.

В дальнейших исследованиях изучалась роль консультантов по коммуникациям в организационных изменениях, взаимоотношения между консультантами по коммуникациям и их клиентами в кризисных ситуациях и различия между консультантами по кризисным ситуациям в разных странах, имидж организации и удовлетворенность сотрудников работой.

Что касается отечественных трудов в области коммуникационного консалтинга, исследования были акцентированы на формировании ключевого понятийного аппарата и структуризации деятельности консультантов по коммуникациям. Можно однозначно сказать, что коммуникационный консалтинг действительно является актуальным предметом научного исследования как в России, так и за рубежом.

¹ Consulting Industry: Market Segments [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/market-segments> (дата обращения: 10.04.2024).

Доступные научные труды можно разделить на две группы. В первой группе научные материалы, в которых рассматриваются практические примеры коммуникационного консалтинга или описывающих одно или более направление данной работы. В них основное внимание уделяется тому, как консультанты по коммуникациям и их заказчики формируют свои взаимоотношения, работают в кризисных ситуациях, над имиджем и во внутренних коммуникациях. Однако данные научные труды являются более практико-ориентированными — в них феномен коммуникационного консалтинга не рассматривается как направление научного исследования, не выделяется понятийный аппарат. Вторая группа научных трудов посвящена коммуникационному консалтингу как предмету научного исследования — в них приведено определение данного феномена, структурированы направления данной деятельности и ее особенности.

Можно однозначно сказать, что коммуникационный консалтинг действительно является актуальным предметом научного исследования как в России, так и за рубежом. Однако исследования в области коммуникационного консалтинга, появившиеся за последние несколько десятилетий, рассматривали более единичные исследовательские вопросы и пока не привели к какому-либо последовательному и зрелому дискурсу.

В рамках исследования теории и феномена коммуникационного консалтинга первостепенной задачей является выделение понятия данного феномена. Автором систематизированы имеющиеся определения коммуникационного консалтинга как в зарубежной, так и в отечественной литературе (табл. 1).

Таблица 1

Определение коммуникационного консалтинга

№	Автор, классификационные признаки понятия «коммуникационный консалтинг»	Определение понятия «коммуникационный консалтинг»
1	Ф.И. Шарков при формировании репутации	Представляет собой перечень форм и методов работы в области управления репутацией, построения работы с целевыми группами, использования различных коммуникационных инструментов, а также использования различных методов измерения эффективности осуществляемых бизнес-коммуникаций организации [9]
2	Апенко С.Н. общее, с позиции системно-целевого подхода	Специализированный вид услуг, ориентированный на решение коммуникационных проблем во внешней и внутренней среде организации, предполагающего оптимальное использование коммуникационных каналов в процессе управления компанией, в том числе в период организационных изменений [1]
3	Топильская Е.Е. с позиции связей с общественностью (PR)	Прогнозно-коммуникационная деятельность по целенаправленному построению имиджа, поддержанию репутации, извлечению материальной выгоды из нематериальных активов организации, в том числе в условиях конфликта и кризиса [6]
4	Киреева О.Ф. с позиции профессиональной деятельности	Профессиональные рекомендации, даваемые консультантом по вопросам коммуникационной деятельности организации, включающие выработку советов, рекомендаций, подготовку аналитических записок и заключений, а также обоснование рациональных путей решений проблем в сфере осуществления коммуникаций [2]

№	Автор, классификационные признаки понятия «коммуникационный консалтинг»	Определение понятия «коммуникационный консалтинг»
5	Ю. Реттгер и Д. Прейсс с позиции связей с общественностью (PR)	Индивидуальное комплексное предоставление услуг, предлагаемых внешними индивидуальными консультантами, а также консалтинговыми организациями, направленное на повышение способности клиента размышлять и решать управленческие проблемы, которые касаются установления и формирования коммуникативных отношений с окружающим миром или на которые они влияют [17]
6	О. Хоффманн, К. Хоффстедде, Ф. Яворек общее	Деятельность, раскрывающая непредвиденные обстоятельства, связанные с принятием решения, и, таким образом, создающая дополнительные возможности для управления коммуникативными отношениями с внутренними и внешними целевыми группами, прежде чем помочь устранить непредвиденные обстоятельства, связанные с принятием решения [14]

Отмечается, что в рамках данного исследования было выявлено, что понятие коммуникационного консалтинга часто интерпретируется как «*PR*-консалтинг» и «консалтинг в связях с общественностью». Однако *PR* является одним из инструментов коммуникационной деятельности, в том числе коммуникационного консалтинга, к таким инструментам также относится *SMM*, событийный маркетинг, реклама и т.д. В этой связи в рамках данного исследования предлагается не синонимизировать понятия коммуникационного консалтинга и *PR*-консалтинга.

Автором предлагается рассматриваемый феномен определить следующим образом: **коммуникационный консалтинг** — это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами, направленная на предоставление разовой или перманентной помощи менеджменту организации в выявлении, диагностике и разрешении внутренних и внешних управленческих и репутационных проблем организации с помощью различных коммуникационных инструментов.

РАСКРЫТИЕ СУЩНОСТИ И УНИКАЛЬНОСТИ ФЕНОМЕНА КОММУНИКАЦИОННОГО КОНСАЛТИНГА

Для раскрытия сущности коммуникационного консалтинга и его отличий от других типов консультационной деятельности предлагается в рамках данного исследования более детально обратиться к теории консалтинга в части его типологии.

Управленческий консалтинг зародился в ходе промышленной революции, когда появились первые фабрики и произошли связанные с этим институциональные и общественные преобразования: классический консультационный бизнес возник в США в 20-е гг. XX в. [4]. За время своего существования консалтинг является профессиональной деятельностью, признанной во всем мире.

Самой цитируемой и известной классификацией является систематизация *FEACO*, которая была представлена в Европейском справочнике управленческого консалтинга в 1995 г. Согласно данному справочнику, существуют 84 вида консалтинговой деятельности, которые, в свою очередь, объединены в восемь категорий: администрирование, общее и

финансовое управление, *HR*, *IT*, производство, специализированные услуги и маркетинг.

Другая категория консалтинговых услуг базируется на ключевых бизнес-процессах организации и включает стратегический, управленческий, операционный, финансовый, *HR*- и *IT*-консалтинг².

Предлагается более подробно изучить данную классификацию, так как ее принцип построения подходит как для бизнеса, так и для государственных органов.

1. **Стратегический консалтинг** является верхнеуровневым и решает вопросы построения корпоративных, функциональных и организационных стратегий, выстраивания экономической политики и политики управления с долгосрочным горизонтом планирования.
2. **Управленческий консалтинг** тесно связан со стратегическим консультированием — данные услуги также содержат этап построения управленческих стратегий, однако включают этап с более детальным погружением в менеджмент компании. Также у этого типа консультирования меньший горизонт планирования и охват сфер деятельности организации.
3. **Операционный консалтинг** направлен на повышение эффективности конкретных операций, осуществляемых компанией. К нему относятся как первостепенные функции, такие как маркетинг, продажи, производство, так и второстепенные, такие как финансы, логистика, ИКТ.
4. **Финансовый консалтинг** является узкопрофильным, однако захватывает большое количество сфер деятельности организации: начиная со сделок по слиянию и недвижимости и заканчивая управлением рисками, борьбой с коррупцией, налогообложением.
5. **HR-консалтинг** затрагивает вопросы текущих правил и условий труда, обучению персонала и другие темы, регулируемые трудовым законодательством. HR-консалтинг помогает решать проблему текучести персонала, ухудшения психологического климата в коллективе, создание этического кодекса и т.д. [7].
6. **IT-консалтинг** занимается вопросами развития и использования информационных технологий внутри организации, кибербезопасности, искусственного интеллекта, диджитализации и безопасности данных.

Предлагаемая классификация консалтинга дает понять, что коммуникационный консалтинг относится к операционному консалтингу (если речь о точечных работах), однако стоит учитывать, что коммуникационный консалтинг также является частым случаем управленческого консалтинга, когда речь идет о стратегических коммуникациях, построении информационной политики организации или коммуникационной стратегии. Учитывая то, что в любой коммуникационной работе в первую очередь лежит анализ и построение стратегии, можно констатировать, что управленческий консалтинг лежит в основе философии коммуникационного консалтинга: подобно консультантам по вопросам управления, консультанты по коммуникации решают организационные вопросы, но с помощью специальной группы инструментов — коммуникационных.

Исследователи О. Хоффманн, К. Хоффстедде, Ф. Яворек отмечают, что связь между концептуальным коммуникационным консалтингом (т.е. управленческим) и коммуникационным консалтингом, ориентированным на реализацию (т.е. операционным) достаточно выражена [14]. Разработка концепции стратегических коммуникаций является классической задачей коммуникационного консалтинга, однако

эта работа в дальнейшем приводит к консультированию, ориентированному на реализацию. Это суждение подчеркивает, что коммуникационный консалтинг может являться как управленческим, так и операционным.

Необходимо отметить особенности коммуникационного консалтинга, которые отличают его от других областей консалтинга и выделяют в отдельный феномен. В каждом случае консалтинга внутренние процессы и структуры организации сопоставляются с требованиями и изменениями в организационной среде (внутренней и внешней). Однако **в коммуникационном консалтинге отправной точкой всегда являются целевые группы**, т.е. наблюдается выход за рамки выстроенных структур и процессов организации. То есть кадровый, финансовый, технологический консалтинг уже начинается с понимания своей целевой группы: сотрудники, финансисты, инженеры, а коммуникационный консалтинг начинается с ее поиска и вопроса: «Кто целевая группа?»

Среду организации можно разделить на три ключевых уровня. Первый уровень — «внутренний»: он объединяет все подразделения и ключевые направления деятельности организации: управленческую модель, кадровый состав, маркетинг, финансы и так далее. Второй уровень — «внешний»: в него включаются все элементы, которые не входят в организационную структуру, но имеют влияние на деятельность организации: например, государственные органы, партнеры, конкуренты, потребители и так далее. Третий уровень тоже является внешним, но косвенным: политические, экономические, социокультурные и технологические факторы.

Классические типы консалтинга охватывают несколько сред и элементов в каждой из них, иногда даже не выходя за рамки внутренней среды. Уникальность феномена коммуникационного консалтинга заключается в том, что построение эффективной коммуникационной стратегии **требует анализа всех направлений деятельности организации во внутренней и внешней среде**, что также нетипично для классических видов консалтинга, если речь не о стратегическом консалтинге (рис. 1).



Рис. 1. Векторы коммуникационного консалтинга в проекции внешней и внутренней среды организации

Консультант по коммуникациям может давать советы и разрабатывать рекомендации, составлять экспертные и аналитические заключения, обосновывать пути решений коммуникационных проблем и содействовать их реализации. Профессиональная область консультанта включает в себя работу с репутацией и целевыми аудиториями через использование различных инструментов коммуникации и методов измерения эффективности данной деятельности. Стоит отметить, что, инструменты, которые предлагаются к реализации предложенного консультантом решения, затрагивают все коммуникационные и не только возможности: начиная от старых до новых медиа, от внутренней документации до

² Информационный портал об управленческом консалтинге. URL: <https://www.consultancy.org> (дата обращения: 10.01.2024).

нормативного регулирования отрасли. Это еще один важный аспект феномена коммуникационного консалтинга — данная деятельность органично вливается и объединяет все среды организации через коммуникационные инструменты и единый коммуникационный образ, культуру.

В то же время высокая вовлеченность консультантов по коммуникациям в различные бизнес-процессы и перманентность работ формируют риск потери объективности, автономии и независимости, т.е. снижения качества оказываемых услуг.

Помимо этого, стратегическая коммуникация формирует обширную динамику и сложность коммуникационных процессов, количество партнерских взаимоотношений и реактивность на местах. Всё это означает, что коммуникационный консалтинг сопровождается высокой степенью неопределенности, таким образом, процессы консультирования и их последствия могут планироваться, контролироваться и прогнозироваться лишь в ограниченной степени [14]. Взятые вместе, эти две характеристики показывают, что особым образом *коммуникационный консалтинг — это совместная работа консультантов по коммуникациям и их клиентов, заказчиков*. Расхождение между внешними наблюдениями консультантов и знанием клиента внутренних структур формирует основу коммуникационного консалтинга.

Дальнейшая специфика коммуникационного консалтинга для изучения феномена становится очевидной, если взглянуть на две центральные парадигмы консалтинга: подходы классического экспертного консалтинга и подходы процессного консалтинга, то есть типов консультирования.

Ключевое различие между этими двумя подходами заключается в роли консультанта. В *экспертном консультировании* консультанты обладают превосходными знаниями, играют более директивную роль и разрабатывают конкретные решения для своих клиентов [18]. Напротив, *процессное консультирование*, аналогичное модели рефлексивной практики Дональда Шона, подчеркивает, что знания генерируются в процессе совместного творчества [19]. Однако в процессном консультировании роль консультантов еще больше сводится к формированию процесса принятия решений [18]. То есть экспертное консультирование заключается в автономной разработке консультантом готового решения, а процессное консультирование заключается в поиске решения совместно с заказчиком.

Экспертный консалтинг фокусируется на формальной стороне организации. Как правило, традиционные консалтинговые фирмы по вопросам управления привлекаются для реинжиниринга формальных процессов организации. Для неформальной стороны организации (организационной культуры) обычно привлекаются консультанты по процессам, чтобы убедиться, что взаимопонимание (неформальная координация, выходящая за рамки формальных требований) между сотрудниками верное [19].

Где здесь находится коммуникационный консалтинг? Наряду с формальной и неформальной сторонами С. Кюль также выделяет третью сторону — видимую (фасадную). Консультанты по коммуникациям должны создавать, поддерживать и при необходимости «ремонтить» этот фасад организации. По сути, границы между тремя сторонами организации зыбки. Однако фасадная сторона, по-видимому, особенно зависит как от формальной, так и от неформальной сторон. Точки соприкосновения с формальной стороной организации демонстрируются, с одной стороны, тем, что коммуникационные стратегии и концепции часто являются производными от формальных организационных стратегий и планов или ориентированы на них [15]. С другой стороны, результатами процессов коммуникационного

консалтинга являются рабочие программы, рабочие структуры или правила официального языка, которые формируют будущие решения организаций как официальных структур. О точках соприкосновения с неформальной стороной организации свидетельствует тот факт, что принятые на веру предположения также имеют отношение к анализу причин (поводов), лежащих в основе коммуникационных проектов, которые дают руководство к действию и должны быть видимыми [16]. Кроме того, организационная культура как неформальная сторона организации является центральным ориентиром для всех проектов внутренней коммуникации.

Таким образом, *коммуникационный консалтинг объединяет формальные и неформальные элементы организации*, что также подчеркивает уникальность данного феномена.

Теория коммуникационного консалтинга также содержит элементы экспертного консультирования, которое порождено непосредственно заказчиками. Государственный орган, обращающийся за консультацией по возможности использования социальных сетей, или новый бизнес, ищущий совета по коммуникационному сопровождению предстоящего первого публичного размещения акций, не предполагают, что необходимо погружение консультанта во все процессы.

В этих случаях ожидается, что консультанты по коммуникациям будут обладать экспертными знаниями, которые способствуют повышению рефлексии. Кроме того, еще одной общей чертой экспертного консультирования является то, что оба предполагают относительно четкую цель консалтингового проекта [13]. Как правило, клиент обращается к консультанту по коммуникациям за советом для решения конкретной проблемы. Это, однако, не исключает возможности того, что обе стороны могут прийти к выводу на этапе ознакомления или анализа, что альтернативное описание проблемы является более правдоподобным и, следовательно, более эффективным.

Представленная здесь теория коммуникационного консалтинга также учитывает соображения процессного консультирования, поскольку он не предполагает, что существует универсально верный путь, который необходимо определить. Все знания и все потенциальные решения всегда ориентированы на контекст и, следовательно, зависят от наблюдателя. Кроме того, этот подход предполагает, что наблюдения и знания клиента являются важной основой для процесса консультирования. Консультирование может способствовать повышению рефлексивности только в том случае, если консультант что-то знает о точке зрения клиента. Последней общей чертой является то, что консультанты консультируют клиента в процессе принятия решения, но само решение и конечная ответственность за него остаются за организацией-клиентом [13]. Консультанты не действуют как квази-лица, принимающие решения, которые просто перечисляют преимущества понравившейся им рекомендации или даже отстаивают её.

То есть в то время как экспертный подход к консалтингу преувеличивает знания консультанта, а процессный подход к консалтингу преувеличивает знания клиента, *последовательная структура коммуникационного консалтинга учитывает вклад обеих сторон в равной степени, т.е. берет начало в рефлексии*.

Стоит отметить, что коммуникационный консалтинг, как и любой другой тип консультирования, позволяет взглянуть на внутренние и внешние определенные процессы организации со стороны, а значит, предложить новое и объективное решение проблемы. Кроме этого, консалтинговая деятельность основывается на принципах указания наиболее удачного пути решения проблемы организации, однако итоговое решение все же остается на стороне заказчика.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя все вышесказанное, можно сделать ряд выводов о сущности феномена коммуникационного консалтинга.

1. Коммуникационный консалтинг — это уникальный феномен консультационной деятельности, который находится на стыке управленческого и операционного вида консалтинга, а также объединяет в себе подходы экспертного и процессного консультирования, что делает результаты данной деятельности полезными и эффективными как для консультанта, так и для стороны заказчика.
2. Уникальность консультационной деятельности заключается в объективности и независимости: консультанты могут привлекаться для решения различного рода задач без существенного влияния на сложившиеся структурные и организационные процессы.
3. Ранее автором было дано определение коммуникационного консалтинга как профессиональной деятельности. В то же время глубинный анализ коммуникационного консалтинга как одного из феномена в области социологии управления формирует необходимость дачи нового определения, которое бы характеризовало данный термин концептуально, как один из вопросов научной деятельности.
4. Таким образом, автором предлагается следующее определение: **коммуникационный консалтинг** — это феномен консультационной деятельности, направленной на решение внутренних и внешних коммуникационных проблем организации, которая находится на стыке управленческого и операционного вида консалтинга, а также объединяет в себе подходы экспертного и процессного консультирования, т.е. берет начало в рефлексии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Текст]: учеб. пособие / С.Н. Апенько, К.В. Гилева. — Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2014. — 218 с.
2. Киреева О.Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе [Текст]: монография / О.Ф. Киреева. — 3-е изд. — М.: Дашков и К, 2020. — 138 с.
3. Коваленко С.Б. и др. Сельскохозяйственная кредитная кооперация [Текст] / Коваленко С.Б., Козенко З.Н., Глебов И.П., Рогачев А.Ф. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 448 с.
4. Лукьянова Т.В. Становление и развитие консалтинга в управлении персоналом в России [Текст] / Т.В. Лукьянова, П.В. Клопотовская // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2015. — № 6. — С. 5–8. — DOI: <https://doi.org/10.12737/17258>
5. Маркесов В.А. Особенности рынка консалтинговых услуг в России [Текст] / В.А. Маркесов // Журнал прикладных исследований, Экономика и бизнес. — 2019. — № 1. — С. 4–8.
6. Топильская Е.Е. Консалтинг в связях с общественностью [Текст] / Е.Е. Топильская // Реклама и связи с общественностью: теория и практика. — Воронеж: Воронежский государственный университет, 2015. — С. 260–277..
7. Ускова Е.В. О критериях выбора кадрового консалтингового агентства. Программа анализа сайта [Текст] / Е.В. Ускова, Н.А. Слепухин // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 3. —

- С. 109–113. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-3-109-113>
8. Уткин Э.А. Консалтинг [Текст] / Э.А. Уткин; Ассоц. авт. и изд. Тандем. — М., 1998. — 253 с.
9. Шарков Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг [Текст]: учеб. пособие / Ф.И. Шарков. — 4-е изд., степ. — М.: Дашков и К°, 2023. — 406 с.
10. Armbrüster T. The Economics and Sociology of Management Consulting / Cambridge University Press, Cambridge, 2010. 268 p.
11. Engwall L. and Kipping M. Management consulting: dynamics, debates, and directions / International Journal of Strategic Communication, 2013, vol. 7, no. 2, pp. 84–98.
12. Frandsen F., Johansen W., Pang A. From management consulting to strategic communication: studying the roles and functions of communication consulting / International Journal of Strategic Communication, 2013, vol. 7, no. 2, pp. 81–83.
13. Froschauer U. und Lueger M. Reflexiv-differenzierende Organisationsberatung. Überlegungen zur Kombination von Prozess- und Fachberatung, in Kühl, S. and Moldaschl, M. (Eds.), Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung, Rainer Hampp Verlag, München, 2010. 304 p.
14. Hoffmann O., Hoffstedde K., Jaworek F. Ready for the unexpected. Theoretical framework and empirical findings on communication consulting / Journal of Communication Management, 25, 1, 2021, pp. 1–17.
15. Kühl S. Organizations: A systems approach / Routledge, 2014. 204 p.
16. Raupp J. and Hoffmann O. Understanding strategy in communication management / Journal of Communication Management, 2012, vol. 16, no. 2, pp. 146–165.
17. Röttger U. and Preusse J. External consulting in strategic communication: Functions and roles within systems theory / International Journal of Strategic Communication, 2013, vol. 7, no. 2, pp. 99–117.
18. Röttger U. and Zielmann S. Entwurf einer Theorie der PR-Beratung / PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, VS-Verlag, Wiesbaden, 2009. 237 p.
19. Schön D. The reflective practitioner. How professionals think in action, Basic Books, New York, 1984. 384 p.
20. Wright D.K. Structure and development of the public relations agency industry in the United States: Operational structure, clients, fees, and talent / International Journal of Strategic Communication, 2013, vol. 7, no. 2, pp. 136–148.

REFERENCES

1. Apenko S.N. (2014). Communication consulting. Architectonics of organizational communications: textbook, ed. S.N. Apenko, K.V. Gileeva. Omsk: Publishing house of OmGU. 218 p. (In Rus.).
2. Kireeva O.F. (2020). Communication consulting as a means of ensuring information security in modern society. Moscow: Dashkov and K. 138 c. (In Rus.).
3. Kovalenko S.B. et al. (2005). Agricultural credit cooperation / Kovalenko S.B., Kozenko Z.N., Glebov I.P., Rogachev A.F. M.: Finansy i statistika. 448 p. (In Rus.).
4. Lukyanova T. and Klopotovskaya P. (2015). Formation and Development Consulting in Personnel Management in Russia // Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2015. № 6, pp. 5–8. DOI: <https://doi.org/10.12737/17258>
5. Markesov V.A. (2019). Features of the consulting services market in Russia / Zhurnal prikladnyh issledovaniy, Economics and business, 2019, № 1, pp. 4–8. (In Rus.).

6. Topilskaya E.E. (2015). Consulting in public relations / Voronezhskij gosudarstvennyj universitet, Voronezh. P. 260–277 (In Russ.).
7. Uskova E.V. and Slepukhin N.A. (2024). About the criteria for choosing a personnel consulting agency. A website analysis program // Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2024. № 3, pp. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-3-109-113>
8. Utkin E.A. (1998). Consulting; Assoc. author. and ed. Tandem. Moscow, 253 p. (In Russ.).
9. Sharkov F.I. (2023). Communicology: communication consulting. Moscow: Dashkov and K. 406 p. (In Russ.).
10. Armbrüster T. (2010). The Economics and Sociology of Management Consulting / Cambridge University Press, Cambridge. 268 p.
11. Engwall L. and Kipping M. (2013). Management consulting: dynamics, debates, and directions / International Journal of Strategic Communication, vol. 7, no. 2, pp. 84–98.
12. Frandsen F., Johansen W., Pang A. (2013). From management consulting to strategic communication: studying the roles and functions of communication consulting / International Journal of Strategic Communication, vol. 7, no. 2, pp. 81–83.
13. Froschauer U. und Lueger M. (2010). Reflexiv-differenzierende Organisationsberatung. Überlegungen zur Kombination von Prozess- und Fachberatung, in Kühl, S. and Moldaschl, M. (Eds.), Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung, Rainer Hampp Verlag, München. 304 p.
14. Hoffmann O., Hoffstedde K., Jaworek F. (2021) Ready for the unexpected. Theoretical framework and empirical findings on communication consulting / Journal of Communication Management, 25, 1, pp. 1–17.
15. Kühl S. (2014). Organizations: A systems approach / Routledge, 2014. 204 p.
16. Raupp J. and Hoffmann O. (2012) Understanding strategy in communication management / Journal of Communication Management, vol. 16, no. 2, pp. 146–165.
17. Röttger U. and Preusse J. (2013). External consulting in strategic communication: Functions and roles within systems theory / International Journal of Strategic Communication, vol. 7, no. 2, pp. 99–117.
18. Röttger U. and Zielmann S. (2009). Entwurf einer Theorie der PR-Beratung / PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, VS-Verlag, Wiesbaden. 237 p.
19. Schön D. (1984). The reflective practitioner. How professionals think in action, Basic Books, New York. 384 p.
20. Wright D.K. (2013). Structure and development of the public relations agency industry in the United States: Operational structure, clients, fees, and talent / International Journal of Strategic Communication, vol. 7 no. 2, pp. 136–148.