

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.1.2-251-266

УДК 330.32, 330.34

Экономическое консультирование¹

Клисторин Владимир Ильич,

доктор экономических наук, профессор,

ведущий научный сотрудник

Института экономики и организации промышленного производства СО РАН,

Россия, 630090, г. Новосибирск, пр. Акад. Лаврентьева, 17

ORCID: 0000-0002-4011-5932

Author ID (RSCI): 76282

SPIN-code (RSCI): 6245-8027

ScopusID: 6507282133

klistorin@icie.nsc.ru

Аннотация

В статье обсуждаются причины и побудительные мотивы, лежащие в основе спроса на консультационные услуги. Особое внимание уделено мотивации руководителей предприятий, организаций и государственных ведомств, прибегающих к услугам внешних консультантов при наличии большого количества собственных специалистов и советников. На основе анализа научной литературы и собственного опыта делаются выводы о том, что экономическое консультирование сопряжено с рядом угроз и рисков как для консультируемой организации, так и для самого консультанта. Для предприятий, организаций и государственных структур главная угроза состоит в том, что, следуя стандартным моделям и схемам, можно упустить конкретные особенности внешней среды и внутренней организации объекта. Кроме того, рекомендации могут реализовываться не в полном объеме, формально или частично, что может привести к нежелательным результатам. Для консультанта главными угрозами является конфликт интересов и обвинения в коррупции и инсайдерской торговле информацией. Отмечено, что наиболее эффективными, но и рискованными являются инновационные решения. Особую проблему представляет выбор нужного консультанта, гарантии его компетентности и независимости. Поэтому выстраивание взаимоотношений консультанта с клиентом не менее важно, чем инструментарий и технология его работы в процессе выработки рекомендаций. Консультирование государственных структур имеет ряд особенностей, главными из которых являются нерархический характер построения этих структур, латентные доктрины ведомств, мотивация руководителей и горизонт планирования руководителя. Экономическое консультиро-

¹ Работа выполнена по плану НИР ИЭОПП СО РАН базового проекта плана НИР ИЭОПП СО РАН 5.6.3.2. (0260-2021-0006) «Региональное и муниципальное стратегическое планирование и управление в контексте модернизации государственной региональной политики и развития цифровой экономики».

вание позволяет исследователю получить уникальный опыт, который можно использовать в дальнейшей работе.

Ключевые слова: экономическое консультирование, предприятия, организации, государство, причины и побудительные мотивы, угрозы и риски, конфликт интересов, коррупция.

Economic Consulting

Vladimir Klistorin,

Dr Sc. (Economics), Professor,

Leading Researcher,

Institute of Economics and Industrial Engineering, SB RAS,

17 Academician Lavrentyev Avenue, Novosibirsk, 630090, Russian Federation

ORCID: 0000-0002-4011-5932

Author ID (RSCI): 76282

SPIN-code (RSCI): 6245-8027

Scopus Author ID: 6507282133

klistorin@ieie.nsc.ru

Abstract

The article discusses the reasons and motivations behind the demand for consulting services. Particular attention is paid to the motivation of managers of enterprises, organizations and government agencies who resort to the services of external consultants when they have a large number of their own specialists and advisors. On the basis of the analysis of scientific literature and our own modest experience we draw conclusions that economic consulting is associated with a number of threats and risks both for the consulted organization and for the consultant himself. For enterprises of organizations and state structures the main threat is that, following standard models and schemes, one can miss specific features of the external environment and internal organization of the object. In addition, recommendations may be implemented incompletely, formally or partially, which may lead to undesirable results. For a consultant, the main threats are conflicts of interest and allegations of corruption and insider trading of information. Innovative solutions are the most effective, but at the same time the most risk. Choosing the right consultant and ensuring their competence and independence is a particular challenge. Therefore, the relationship between the consultant and the client is no less important than the tools and technology of his work in the process of making recommendations. Consulting of state structures has a number of peculiarities, the main of which are the hierarchical nature of construction, latent doctrines of departments, motivation of managers and planning horizon of the manager. Economic counseling allows the researcher to get a unique experience that can be used in further work.

Keywords: Economic consulting, enterprises, organizations, government, reasons and motivations, threats and risks, conflict of interest, corruption.

Библиографическое описание для цитирования:

Клисторин В.И. Экономическое консультирование // Идеи и идеалы. – 2024. – Т. 16, № 1, ч. 2. – С. 251–266. – DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.1.2-251-266.

Klistorin V. Economic Consulting. *Idei i idealy* = *Ideas and Ideals*, 2024, vol. 16, iss. 1, pt. 2, pp. 251–266. DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.1.2-251-266.

Введение

Консультирование уже давно превратилось в самостоятельный и весьма обширный вид бизнеса с многомиллиардными оборотами. Более того, начиная с середины XX века в большинстве развитых и развивающихся стран мира рост рынка консалтинговых услуг устойчиво обгонял экономический рост в целом. Наблюдается контрциклическое развитие этого рынка: в периоды кризисов и стагнации спрос на консультационные услуги растет как со стороны частного сектора, так и со стороны государства.

Консультирование предполагает оказание платных услуг по широкому кругу вопросов в финансовой, юридической, технологической, технической и иной деятельности, направленной на решение конкретных проблем и повышение качества работы предприятий, организаций или государственных структур. Консультант помогает руководителю выявить ключевые проблемы и наметить пути их решения, предупреждает о рисках выбранной стратегии.

Параллельно благодаря усилиям ученых и практиков в рамках экономической науки сформировалось целое направление, фактически отдельная отрасль – менеджмент. Теоретики и практики в этой области и составляют костяк консалтинговых компаний.

Литература по обсуждаемой проблеме обширна. Прежде всего это работы таких специалистов, как Р. Акофф и Л. Арноф, разработавших теорию управления и методы исследования операций [1]. Другим источником информации может служить описание методов и приемов, обеспечивших процветание и конкурентные преимущества ведущих фирм [5, 7, 10, 11]. Кроме того, выдающиеся экономисты, менеджеры и политические деятели в своих мемуарах оставили множество примеров удачных и неудачных решений. Но главное, что может извлечь консультант из этих и других подобных работ, состоит в том, что готовых рецептов построения бизнеса, корпорации или ведомства, достижения ими успеха нет и быть не может.

Считается, что управленческое консультирование является сравнительно новой отраслью экономики и прикладной областью экономической науки, точнее, комплекса общественных и технических наук, хотя центральной является экономика.

Но если обратиться к истории экономической науки, то очевидно, что она выросла из обобщения полезного опыта и размышлений философов и управленцев. Это следует, например, из содержания античных и средневековых источников [4, с. 36–157]. С древних времен правители считали необходимым обращаться к услугам советников и консультантов при принятии решений². Что касается выделения экономической науки в отдельную отрасль знания, то это произошло много позднее – в XVIII веке.

Становление управленческого консультирования

Современная индустрия управленческого консультирования сформировалась более века назад сначала в США, а потом в европейских и иных странах. В начале XX века предпринимались попытки создания научных основ повышения эффективности производства на основе повышения производительности труда. Основателем этого направления считается Фредерик Тейлор. Его последователи создали первые консалтинговые фирмы, предложившие услуги по рационализации производства, переходу к научной организации труда и снижению издержек.

Следующее поколение консультантов сконцентрировало свои усилия на разработке методов анализа и прогнозирования рынков и самих компаний, что позволило оптимизировать процессы бюджетирования и организационную структуру фирм.

В 1960–1970-х годах появилось новое поколение консалтинговых фирм, занимавшихся в первую очередь вопросами стратегического планирования. Ими были разработаны такие известные методы, как SWOT- и PEST-анализ. Консалтинговые подразделения начали создаваться при университетах, финансовых и аудиторских компаниях [12, с. 130].

Помимо профессиональных консультантов к оказанию подобного рода услуг привлекались профессора и сотрудники университетов. В этом случае клиентами чаще становились государственные структуры и муниципалитеты. Некоторые профессиональные консультанты получили широкую известность и сделали головокружительную карьеру, например А. Гринспен, возглавивший ФРС США. С другой стороны, некоторые ученые получили известность и признание как советники и консультанты.

Что касается России, то в советский период консультированием государственных предприятий и органов власти, министерств и ведомств занимались в основном специалисты НИИ и вузов. Только в конце 1980-х годов

² По нашему мнению, различие между советником и консультантом состоит в том, что советник состоит в штате организации, а консультант работает по срочному контракту.

появились частные консалтинговые компании: аудиторско-консалтинговая группа «Юникон», созданная в 1989 году, или ФБК, основанная в 1990 году. Далее рынок консалтинговых услуг рос с темпом свыше 50 % в год, что неудивительно в условиях массовой приватизации государственной и муниципальной собственности, кризисного состояния множества предприятий и с учетом эффекта низкой базы. В начале 1990-х годов на российский рынок пришли крупные международные консалтинговые компании, которые принесли свой опыт, стандарты, методики и философию работы с клиентами.

Весной 2022 года крупные западные компании ушли из России. Вопреки опасениям, отечественный рынок консалтинга не рухнул, но и бурного его роста в новых условиях не наблюдалось. Российские консалтинговые компании потеряли некоторые зарубежные рынки, прежде всего США. Импортозамещение в отрасли свелось к ребрендингу зарубежных компаний, собственность которых, включая интеллектуальную, перешла к новым владельцам. Так, компания Ernst & Young получила название «Б1», PricewaterhouseCoopers – «Технологии доверия», KPMG – «Деловые решения и технологии», а FinExpertiza – «ФинЭкспертиза» [8].

Среди направлений работы российских компаний преобладают IT и финансовый консалтинг. Стратегическое консультирование занимает около 10 % рынка услуг. Исследование новейших изменений на рынке консалтинговых услуг выходит за пределы данной статьи.

Как отмечалось выше, консультирование достаточно давно выделилось в особый тип прикладных работ, включающих аналитику (диагностику проблем) и прогнозирование, т. е. выявление будущих вызовов, угроз и рисков. Но главное в работе консультанта – это выработка обоснованных рекомендаций, поскольку именно их качество определяет положение консультанта на рынке и его текущие и потенциальные доходы.

К услугам профессиональных консультантов прибегают преимущественно крупные компании. Малый и средний бизнес, молодые фирмы не имеют необходимых ресурсов для оплаты таких услуг, и их руководители обращаются за советами к коллегам или посещают специальные курсы.

Встает вопрос: почему руководители частных и государственных организаций прибегают к услугам сторонних консультантов? Насколько полезны для предприятий и организаций рекомендации консультантов, и в чем именно заключается эта польза? Какие риски и угрозы возникают при обращении к услугам внешних консультантов как для предприятия или организации, так и для самих консультантов?

Причины обращения к консультантам

Считается, что консультирование руководителей требуется тогда, когда компания, организация или ведомство нуждается в свежих идеях, испытывает недостаток опыта и знаний, отсутствует согласие по каким-либо важным вопросам и требуется чужое и по возможности квалифицированное и непредвзятое мнение.

По мнению известного специалиста и автора популярной книги по консалтингу М. Бауэра, имеется целый ряд веских причин для приглашения внешних консультантов: наличие у них специальных знаний и накопленного опыта, полученного в работе с другими компаниями; способность сконцентрироваться на решении ключевых проблем компании и не отвлекаться на иные дела; независимость от того, будут ли приняты их рекомендации или нет. Важной причиной обращения к консультанту считается наличие у него интеллектуальной собственности в виде оригинальных методик анализа и прогнозирования [2].

Но помимо перечисленных выше объективных причин имеет место и субъективная мотивация руководителей, другие стимулы для обращения к консультантам. Предприятия, организации и органы власти располагают собственным штатом специалистов. Они, возможно, не располагают новейшими знаниями в области экономики, финансов или менеджмента, но заведомо лучше посторонних знают существующую систему управления и положение дел в своем ведомстве или фирме, владеют необходимой информацией и изначально знают собственное поле деятельности лучше, чем специалисты из внешних организаций.

Ранее мы обсуждали эту проблему и в качестве объяснения выдвинули ряд гипотез [6, с. 130–132]. Во-первых, это уверенность руководителей в том, что подчиненные полностью загружены текущей работой. Перегруженность сотрудников текучкой характерна для иерархически построенных организаций, в которых проблема контроля представляется самой важной. Кроме того, мотивация сотрудников простирается в широком диапазоне от карьерных соображений и желания угодить начальству до сохранения статуса и рабочего места, убежденности в эффективности собственной работы и деятельности своих подразделений.

Другая группа причин обращения руководителей к внешним консультантам заключается в интуитивном предчувствии возможных угроз для вверенной им организации, которые они хотели бы встретить подготовленными. Вне зависимости от того, знакомы ли они с теорией жизненного цикла организации, они догадываются, что бесконечного процветания не бывает, и периодическая реорганизация и реструктуризация жизненно необходимы.

Третью группу мотивов можно определить как стремление повысить собственный имидж и имидж своей организации. В этом случае выбор консультанта определяется его известностью в профессиональной среде, научных кругах или частотой упоминаний в СМИ. При этом для такого руководителя важны не столько рекомендации консультанта, которые можно и проигнорировать, сколько сам факт сотрудничества с известными учеными, специалистами и консалтинговыми компаниями, что повышает его самооценку и значимость в глазах партнеров и подчиненных.

Многие руководители уверены в том, что могут самостоятельно решить все проблемы, стоящие перед организацией, но хотели бы подкрепить свои решения авторитетом внешнего консультанта. В случае неудачи с ним можно разделить моральную ответственность за неудачные решения и даже провалы. Особенно это характерно для руководителей государственных структур. Типичным примером является практика передачи разработки стратегических документов на аутсорсинг.

В иерархически построенных организациях привлечение независимых экспертов и консультантов определяется регламентирующими документами.

Проблемы консультирования

Имеется ряд сомнений в полезности экономического консультирования [13]. Прежде всего любая организация и любое предприятие работают в уникальной среде, а их персонал, включая менеджмент, может существенно отличаться от тех, с кем консультанты работали раньше. Методики диагностики, прогнозирования и выработки рекомендаций, сами по себе вполне работоспособные, могут не годиться для конкретного объекта в силу наличия каких-то дополнительных факторов объективного или субъективного характера.

Й. Шумпетер, который ввел в экономический анализ понятие инновации, подчеркивал, что именно инновации являются основой получения прибыли, создания новой стоимости. Важнейшим фактором успеха является правильное понимание того, как использовать существующие и часто уникальные возможности. При этом тот, кто найдет правильное решение первым, может рассчитывать на получение квазиренды, которая сокращается по мере тиражирования найденного решения. Если считать прибыль и капитализацию компании целью ее деятельности, то оригинальные и инновационные решения в части использования ресурсов и возможностей будут являться основой успеха. Предпринимательская прибыль, как утверждал И. Кирцнер, «является результатом обнаружения чего-либо, что можно получить даром» [3, с. 97]. Поэтому следование рекомендациям,

которые хорошо работали в прошлом, может оказаться антиинновационным и даже вредным.

Консультант обычно стремится к наилучшим решениям. Но оптимизация предполагает определенные ограничения, включая временные. Поэтому оптимальные в ближайшей перспективе решения могут быть контрпродуктивными в более длительном периоде. Более того, экстремальные решения могут генерировать высокие риски и сами по себе создавать неопределенность при выборе дальнейшей стратегии.

К. Фелан выделяла три опасности при скрупулезном следовании рекомендациям консультантов: обратная сторона следования стратегии – упущенные возможности; управление по числовым показателям – это лишь управление цифрами; и наконец предсказывать будущее – рискованное дело [13].

Главным капиталом консалтинговой компании и ее специалистов является репутация, и для них репутационные риски существуют всегда. Поэтому диагностика проблем организации представляет собой нетривиальную задачу, включающую не только формальный анализ ее состояния и тенденций развития, но и изучение мотивации собственников, менеджмента и персонала, прежде всего руководителей, их формального и неформального статуса в организации.

Как воспользоваться рекомендациями консультанта, руководство фирмы или организации решает самостоятельно. Но провалы в их работе могут пагубно сказаться на репутации консультанта.

Наибольшая польза для руководителей предприятий, организаций и государственных структур заключается не в формулировке целей и задач, а в их конкретизации и определении последовательности реализации. Для консультанта важно оценить способность организации реализовать намеченную программу действий, указать на вероятные угрозы и риски и рекомендовать мероприятия по их снижению, предложить альтернативные варианты решения задач.

Диагностирование организационной структуры ведомства или предприятия, способности руководителей выполнять намеченные планы и оценивать риски заключается в анализе распределения полномочий и ответственности между отдельными структурами, их кадрового потенциала и мотивации сотрудников, в выявлении конфликтов интересов, дублировании функций и оценке работы механизмов взаимного контроля.

Личные контакты консультанта с персоналом дают представление о том временном горизонте, который критически важен для бизнесмена, чиновника, политика или иного руководителя. Это дает ему понимание истинных целей клиента, их приоритетности, а также серьезности его намерений, способности к изменению структуры управления и кадровой по-

литики. Кроме того, в таких беседах выявляются возможности и ограничения, о которых консультант изначально не знал.

Консультирование подвержено угрозам и рискам коррупции, конфликта интересов и торговли инсайдерской информацией. Этим проблемам посвящено множество исследований. Если коррупция и торговля инсайдерской информацией являются уголовными преступлениями, то конфликт интересов труднее выявить и бороться с ним сложнее. Этой проблеме посвящен ряд работ [15–17].

Дополнительным источником конфликта интересов может быть иная деятельность консультанта. Особенно это касается академических ученых, часто входящих в различные экспертные, консультационные советы и комиссии, в которые помимо независимых консультантов часто включаются бизнесмены, политики и чиновники. Само участие в работе подобных структур может породить конфликт интересов.

Как отмечалось выше, консалтинг сопровождают коррупционные риски и потенциальная опасность инсайдерской торговли информацией. Даже совмещение в одной организации аудита и консалтинга влечет конфликт интересов. Достаточно вспомнить скандал с компаниями «Эйрон» и «Артур Андерсен».

Смена руководства компании, ведомства, правительства обычно сопровождается изменением экономической политики, заменой советников и консультантов, что приводит к поиску новых идей, формированию новой стратегии и росту спроса на услуги консультантов.

Экономическое консультирование и экономическая политика

Консультирование государственных структур по вопросам экономической политики является достаточно распространенным видом деятельности. Причины обращения к консультантам, равно как и риски подобной практики, обсуждались выше. Тем не менее консультирование государственных структур имеет свои особенности [6, 9]. Прежде всего государство много больше по объему и разнообразию видов деятельности, нежели любая компания данной страны. Государство в целом и отдельные его структуры вырабатывают обязательные правила (законы, постановления, распоряжения, приказы и инструкции) не только для себя, но и для широкого круга экономических субъектов. Перечень экономических инструментов, находящихся в распоряжении государственных структур, несопоставим с возможностями даже очень крупной компании.

Правительство, региональные и муниципальные органы власти и даже отдельные ведомства имеют во многом противоречивые цели, и поиск компромиссов между ними в условиях ограниченных ресурсов пред-

ставляет собой не столько экономическую, сколько политическую задачу. А задача консультанта состоит в выборе инструментов, минимизирующих издержки осуществления экономической политики, достижения заявленных целей.

Если исходить из чисто экономической целесообразности, то выработка экономической политики может быть формализована и сведена к разработке или освоению модели, позволяющей получить более или менее надежный прогноз. В этом случае роль консультанта состоит в оценке качества сценарных условий и степени адекватности модели.

Но имеется ряд обстоятельств, усложняющих выработку государственной экономической политики. Прежде всего это наличие групп с особыми интересами, способных влиять на решения властных структур. Органы власти всегда находятся под давлением не только объективных обстоятельств, но и отдельных групп населения и требований различных предприятий и организаций, руководствующихся собственными интересами. Поэтому политики и чиновники часто формулируют свои цели таким образом, чтобы в дальнейшем можно было утверждать об их достижении или, по крайней мере, о выполнении поставленных задач.

Особенно это наглядно при выборе количественных индикаторов, характеризующих степень достижения цели. Например, вместо снижения уровня безработицы в качестве цели определяется создание новых рабочих мест. Очень часто в качестве цели указывается объем бюджетных ресурсов, направляемых на решение той или иной проблемы.

Власти обычно не стремятся определить приоритетность целей, стараются не замечать противоречия между ними. При этом ответственность за принимаемые решения размывается, чему способствует назначение нескольких ведомств в качестве исполнителей, наличие коллегиальных координационных и совещательных органов, недостатки в работе контрольных органов.

Для консультирования органы власти прибегают к услугам научно-исследовательских учреждений, специализированных компаний и некоммерческих организаций. Если указанные организации оказывают комплекс услуг, то также возникает проблема конфликта интересов. Например, академические учреждения и вузы финансируются из федерального бюджета, и если их сотрудники привлекаются в качестве советников и консультантов, в случае недовольства клиента их услугами существует риск снижения финансирования. Более того, отказ от работы может быть воспринят как проявление нелояльности. В меньшей степени это относится к коммерческим структурам.

Другим примером потенциального конфликта интересов может быть возложение на консультанта широкого круга задач: от разработки рекомендаций и предложений до подготовки нормативных актов и экспертизы отдельных документов. Всё это разные виды работ, и желательно их выполнение возложить на различные и не связанные между собой группы специалистов.

Проблема консультирования органов власти осложняется различным пониманием роли консультанта со стороны политиков и чиновников, с одной стороны, и академических ученых – с другой. Так, иногда перед консультантом ставится задача сформулировать цели и приоритеты, т. е. то, что должны сделать сами представители власти, вместо того чтобы запрашивать мнение консультанта о краткосрочных и долгосрочных последствиях реализации решений, отдельных программ и проектов, используемых инструментов и т. д.

Как и другие специалисты, руководители органов власти и консультанты обычно настаивают на использовании именно тех инструментов, с которыми они знакомы и в эффективности которых уверены.

Остается вечной задача определения целей в соответствии с насущностью и масштабом проблем, которые предстоит решать, или ресурсами, которыми располагают или на которые могут рассчитывать органы власти. При этом они убеждены, что любая проблема или задача может быть решена, если выделены достаточные ресурсы. Но ученые знают, что некоторые задачи не имеют решения, а другие предполагают множество решений.

Руководители органов власти предпочитают работать с одними и теми же организациями и специалистами и склонны ставить под сомнение компетентность других консультантов, отвергают тех, которые выступают с действительно новыми идеями. Часто это воспринимается как незаслуженная критика прошлых решений.

Аллан Пикок в своей статье, посвященной консультированию государственных структур по поводу экономической политики, в несколько эмоциональном и гипертрофированном виде сформулировал четыре тезиса, которые раскрывают проблемы экономического консультирования органов власти:

- «берегитесь оптимизационной парадигмы!»;
- «перед вами не расстелят красную дорожку “Добро пожаловать”»;
- «часть больше целого»;
- «не доверяйте князьям» [9].

Кроме того, следует помнить, что все государственные ведомства, их подразделения и отдельные сотрудники имеют регламенты своей работы. При этом все они руководствуются также и неформальными правилами,

т. е. не оформленными юридически представлениями о разграничении полномочий и ответственности между организациями и внутри них, которые Р. Хилсмэн назвал доктринами [14].

Доктрины представляют собой неформальную расшифровку миссии организации и выражают культуру организации, т. е. ценности и суждения, разделяемые всеми сотрудниками организации и позволяющие ей работать как единый организм. Те, кто не разделяет доктрину, обычно оказываются вне организации.

Особые проблемы для консультанта могут составить ментальные и языковые различия, принятые в органах государственной власти и в академической среде. Так, в академической среде считается, что работа имеет практическую ценность, если содержит аргументированные выводы. Для чиновников работа, не содержащая конкретных решений, представляется бессмысленной. Чиновникам обычно свойственно упрощенчество, поскольку сложные решения труднее аргументировать, а ученые осознают ограниченность наших знаний. То же самое относится к информации: чиновники склонны доверять полученным данным и считают себя информированными, а экономисты работают в условиях дефицита данных и понимают их несовершенство. Интуиция исследователя заключается в формулировке гипотез, а для чиновников интуиция – это отражение их опыта при принятии решений в прошлом. Список различий можно продолжить [14, с. 57–60].

По мере усиления роли государства в экономике, роста численности и усложнения организационной структуры управленческого аппарата необходимость в координации политики отдельных ведомств возрастает, а проблема согласованности работы ведомств становится всё более сложной. Консультант обычно ориентирован на решение проблем отдельного ведомства и не всегда уделяет достаточно внимания вопросам координации экономической политики различных ведомств.

Несмотря на все проблемы и трудности, консультирование бизнеса и органов власти предоставляет экономисту уникальные возможности получить доступ к информации, получить экспертную оценку своих идей и моделей со стороны лиц, принимающих решения, и лучше понять функционирование реальной экономики. Да и сами предприятия, организации и государственные структуры являются интересными объектами для изучения. Но имеются такие вещи, как репутация и компромиссы. Первая не должна страдать, а вторые ее могут погубить. Для экономиста полезно помнить об альтернативных возможностях занятости не только в данный момент, но и в перспективе.

Применение стандартных технологий диагностики, прогнозирования и выработки стратегии как для бизнеса, так и для государствен-

ных ведомств в лучшем случае приводит к посредственным результатам. Если в части диагностики, выявления скрытых резервов и возможностей можно использовать научные методы, то в области выявления проблем развития корпорации, построения перспективной бизнес-модели и особенно экономической политики государства консультирование остается в большей степени искусством, разумеется, опирающимся на полезный опыт.

Краткие выводы

Экономическое консультирование, в том числе и в России, давно превратилось в важный элемент рыночной инфраструктуры и самостоятельный вид профессиональной деятельности. Спрос на профессиональные консультационные услуги повсеместно растет.

Несмотря на повышение доступности информационных ресурсов и методик их обработки, по мере увеличения объемов доступной информации возникает проблема ее качества, что требует профессиональной оценки.

Помимо объективных причин обращения к консультантам, существует множество мотивов, включая политические и психологические, которые стимулируют спрос на консультационные услуги. При этом консалтинг сопровождается значительными рисками. Если для клиентов они носят в первую очередь экономический и финансовый характер, то для самого консультанта – преимущественно имиджевый. Консультационная деятельность всегда содержит риски коррупции и конфликта интересов.

Консалтинг предполагает комплексный характер исследования, базирующийся не только на проверенных методиках и моделях, но и на полезном опыте – как собственном, так и коллег. Всегда возможны ошибки при выработке и, главное, в реализации рекомендаций консультанта, связанные как с ограниченностью его знаний, так и с желанием клиента им следовать.

Дополнительные трудности в консультировании, превращающие его в искусство, состоят в необходимости выявления латентных целей клиента и преодолении ментальных и языковых барьеров при работе с ним. В первую очередь это относится к академическим ученым, привлекаемым к консультированию время от времени.

Литература

1. Акофф Р.А. Планирование в больших экономических системах. – М.: Советское радио, 1972. – 224 с.
2. Бауэр М. Курс на лидерство: альтернатива иерархической системе управления компаниями. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – 198 с.

3. Берри Н. Австрийская экономическая школа: расхождение с ортодоксией // Панорама экономической мысли конца XX столетия. В 2 т. Т. 1. – СПб.: Экономическая школа, 2002. – Гл. 5. – С. 81–105.
4. Всемирная история экономической мысли. В 6 т. Т. 1. – М.: Мысль, 1987. – 606 с.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
6. Клисторин В.И. Экономическое консультирование органов государственной власти // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2013. – Т. 13, вып. 2. – С. 130–141.
7. Коллинз Дж. От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 285 с.
8. Воронин М., Асатуров Р. Новые игроки, рынки, перспективы: как выглядит рынок управленческого консалтинга в 2023 году // HSE daily. – 2023, 14 июля. – URL: <https://daily.hse.ru/post/1323> (дата обращения 21.02.2024).
9. Пикок А. Экономическое консультирование и экономическая политика // Панорама экономической мысли конца XX столетия. В 2 т. Т. 2. – СПб.: Экономическая школа, 2002. – Гл. 35. – С. 872–888.
10. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Вильямс, 2005. – 560 с.
11. Роджерс Б. Путь успеха: как работает корпорация IBM. – М.: Азбука, Терра – Книжный клуб, 1997. – 256 с.
12. Соснина Т.В. История возникновения и развития консалтинга // Управление образованием: теория и практика. – 2013. – № 2. – С. 129–144.
13. Фелан К. Простите, я разрушил вашу компанию: почему бизнес-консультанты – это проблема, а не решение. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 224 с.
14. Хиллмэн Р. Стратегическая разведка и политические решения. – М.: Иностранная литература, 1957. – 192 с.
15. Ishaque M. Managing Conflict of Interests in Professional Accounting Firms: A Research Synthesis // Journal of Business Ethics. – 2021. – Vol. 169 (3). – P. 537–555.
16. Kiral H., Karabacak H. Resolution of the Internal Audit-Based Role Conflicts in Risk Management: Evidence from Signaling Game Analysis // Group Decision and Negotiation. – 2020. – Vol. 29. – P. 824–841. – DOI: 10.1007/s10726-020-09679-x.
17. Van Brenk H., Renes R., Trompeter G.M. Auditing in the public interest: Reforming the profession by building on the strengths of the existing accounting firms // Critical Perspectives on Accounting. – 2022. – Vol. 83. – P. 102184. – DOI: 10.1016/j.cpa.2020.102184.

References

1. Ackoff R.L. *Planirovanie v bol'shikh ekonomicheskikh sistemakh* [A concept of corporate planning]. Moscow, Sovetskoe radio Publ., 1972. 224 p. (In Russian).

2. Bower M *Kurs na liderstvo: al'ternativa ierarkhicheskoi sisteme upravleniya kompaniei* [Will to lead: running a business with a network of leaders]. Moscow, Al'pina Publisher, 2007. 198 p. (In Russian).
3. Barry N. Avstriiskaya ekonomicheskaya shkola: raskhozhdenie s ortodoksiie [Austrian Economics: A Dissent from Orthodoxy]. *Panorama ekonomicheskoi mysli kontsa XX stoletiya*. V 2 t. T. 1 [Companion to Contemporary Economic Thought. In 2 vol. Vol. 1]. St. Petersburg, Ekonomicheskaya shkola Publ., 2002, pp. 81–105. (In Russian).
4. *Vsemirnaya istoriya ekonomicheskoi mysli*. V 6 t. T. 1 [World History of Economic Thought. In 6 vol. Vol. 1]. Moscow, Mysl' Publ., 1987. 606 p.
5. Woodcock M., Francis D. *Raskreposhchennyi menedzher: dlya rukovoditelya-praktika* [Unblocked manager: a practical guide to self development]. Moscow, Delo Publ., 1991. 320 p. (In Russian).
6. Klystorin V.I. Ekonomicheskoe konsul'tirovanie organov gosudarstvennoi vlasti [Economic consulting to public authorities]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = Vestnik NSU. Series: Social and economics sciences*, 2013, vol. 13, iss. 2, pp. 130–141.
7. Collinz J. *Ot khoroshego k velikomu* [Good to Great]. St. Petersburg, Stockholm School of Economics Publ., 2001. 285 p. (In Russian).
8. Voronin M., Asaturov R. Novye igroki, rynki, perspektivy: kak vyglyadit rynek upravlencheskogo konsaltinga v 2023 godu // *HSE daily*, 2023, 14 July. (In Russian). Available at: <https://daily.hse.ru/post/1323> (accessed 21.02.2024).
9. Peacock A. Ekonomicheskoe konsul'tirovanie i ekonomicheskaya politika [Economic advice and economic policy]. *Panorama ekonomicheskoi mysli kontsa XX stoletiya*. V 2 t. T. 2 [Companion to Contemporary Economic Thought. In 2 vol. Vol. 1]. St. Petersburg, Ekonomicheskaya shkola Publ., 2002, pp. 872–888. (In Russian).
10. Peters T., Waterman R. *V poiskakh sovershenstva: uroki samykh uspekhnykh kompanii Ameriki* [In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies]. Moscow, Williams, 2005. 560 p. (In Russian).
11. Rogers B. *Put' uspekha: kak rabotaet korporaciya IBM* [IBM Way: Insights into the World's Most Successful Marketing Organization]. Moscow, Azbuka Publ., 1997. 256 p. (In Russian).
12. Sosnina T.V. Istoriya vzniknoveniya i razvitiya konsaltinga [History of the origin and developments of the consulting]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika = Management of Education: Theory and Practice*, 2013, no. 2, pp. 129–144. (In Russian).
13. Felan K. Prostite, ya razrushil vashu kompaniyu: pochemu biznes-konsul'tanty – eto problema, a ne reshenie [I'm sorry, I broke your company: when management consultants are the problem, not the solution]. Moscow, Al'pina Publisher, 2013. 224 p. (In Russian).
14. Hilsman R. *Strategic Intelligence and National Decisions*. Glencoe, 1956 (Russ. ed.: Khilsmen R. *Strategicheskaya razvedka i politicheskie resheniya*. Moscow, Inostrannaya literatura Publ., 1957. 192 p.).

15. Ishaque M. Managing Conflict of Interests in Professional Accounting Firms: A Research Synthesis. *Journal of Business Ethics*, 2021, vol. 169 (3), pp. 537–555.
16. Kiral H., Karabacak H. Resolution of the Internal Audit-Based Role Conflicts in Risk Management: Evidence from Signaling Game Analysis. *Group Decision and Negotiation*, 2020, vol. 29, pp. 824–841. DOI: 10.1007/s10726-020-09679-x.
17. Van Breuk H., Renes R., Trompeter G.M. Auditing in the public interest: Reforming the profession by building on the strengths of the existing accounting firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 2022, vol. 83, p. 102184. DOI: 10.1016/j.cpa.2020.102184.

Статья поступила в редакцию 08.01.2024.

Статья прошла рецензирование 14.01.2024.

The article was received on 08.01.2024.

The article was reviewed on 14.01.2024.