

## НАЛОГОВЫЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ

© 2018 Чилилов Али Магомедович  
доктор экономических наук, профессор  
Московский экономический институт  
109390, г. Москва, ул. Артюхиной, д. 6, стр. 1

Рассмотрены принципы, методы и процедуры по управлению персоналом применительно к институциональной сфере. Освещены основные подходы к пониманию содержания труда институциональных факторов. Раскрывается понятие и содержание институционального консалтинга, а также особенности индивидуального институционального консалтинга.

*Ключевые слова:* налоговый консалтинг, институциональная компетентность, управление кадрами, институциональная техноструктура, экономический агент.

В условиях становления и развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных принципов и технологий управления человеческими ресурсами, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации, региона, отрасли. Это в полной мере касается и управления человеческими ресурсами в сфере институционального строительства.

В самом широком смысле под кадрами институциональной сферы мы понимаем персонал всех институциональных факторов, независимо от того, в какие формальные и неформальные организации он входит. В узком смысле это работники государственных органов и организаций, в чью компетенцию входят подготовка, корректировка и экспертиза нормативно-правовых актов, регулирующих нормы поведения экономических агентов. Главным результатом институциональной деятельности специалистов в административных органах власти является действие социально-экономических институтов и институциональных норм, как вновь созданных и модифицированных, так и трансплантированных для конкретной социально-экономической и институциональной системы.

Стабилизация экономики России во многом зависит от успешного решения назревших вопросов организации деятельности специалистов в сфере институционального строительства, в частности в верхних эшелонах государственной власти — федеральных органах управления, в которых концентрируется работа по институциональному строительству. Определяющей особенностью институциональной деятельности является разделение организационно-управленческих отношений между всеми ветвя-

ми власти в современном обществе. Кроме того, полный цикл институционального управленческого решения, включающий в себя процедуры подготовки, согласования, принятия решений, доведения их до исполнителей и контроль за их реализацией, основывается на деятельности диффузно размытой по различным управленческим структурам группы политиков, государственных служащих, советников, консультантов, экспертов и специалистов, осуществляющих перечисленные выше процедуры. Основываясь на системе взглядов Дж. Гэлбрейта<sup>1</sup> эта группа лиц является «институциональной техноструктурой».

В институциональную техноструктуру наряду с ответственными лицами входят еще и большое число специалистов, на которых возложена работа по подготовке проектов макроэкономических решений и контролю за их выполнением. Члены этой техноструктуры представляют по роду своей деятельности интересы различных ветвей власти, политических партий, ведомств, региональных органов. Все это накладывает свой отпечаток на принимаемые институциональные решения, и имеет место частное политическое лоббирование, отстаивающее интересы различных группировок для перераспределения финансовых потоков и уклонения от налогообложения.

Сущность институциональной деятельности представляет собой моделирование поведения экономических агентов и возможностей его регулирования и мотивации с помощью институциональных норм и ограничений. В содержание труда институциональных факторов, среди которых институты-технологии, т.е. специалисты-аналитики и проектировщики институтов, должно входить:

- адекватное представление поведения экономических агентов и возможностей его регулирования и мотивации с помощью институциональных норм;

- подготовка вариантов проектов новых институтов и институциональных норм; модификация устаревших институтов, оценка возможностей и целесообразности трансплантации и адаптации функционирующих в других социально-экономических системах институтов для конкретной социально-экономической и институциональной системы;

- разработка механизмов социального контроля за выполнением институциональных норм и институционализация механизма контроля;

- оценка возможного влияния каждого варианта проекта институциональных норм на поведение экономических агентов и выбор наиболее приемлемых вариантов проектов;

- внедрение институциональных норм и мониторинг последствий их функционирования.

Так как традиционное управленческое консультирование практически не касается вопросов консалтинга в области институтов, а существующие технологии управления формированием и развитием социально-экономических институтов мы определим как институциональный консалтинг<sup>2</sup>.

Институциональный налоговый консалтинг можно характеризовать как метод интеграции институциональной науки и передового практического опыта институционального строительства. В задачи институционального налогового консалтинга включаются консультирование пользователей социально-экономических институтов по вопросам институциональной экономики. В качестве клиентов выступают как институциональные факторы, так и экономические агенты, на поведение которых направлены воздействия институтов.

Консультант сам ведет диагностику институциональной проблемы, разработку соответствующих решений и рекомендаций по их внедрению, а клиент обеспечивает его информацией. Например, негативные институциональные изменения (уклонение от уплаты налогов, черная бухгалтерия, обнал, договорные тендеры, фиктивное банкротство и т.п.) вынуждают экономических агентов адаптироваться, и здесь знания консультанта трансформируются под решение

конкретной институциональной проблемы.

Основные направления налогового институционального консалтинга заключаются в формировании фундаментальной институциональной базы путем:

- формулирования миссии и целей создания института; прогнозирования возможных последствий от реализации создания института и разработки планов создания института; разработки институциональных стратегий;

- осуществления мероприятий по организации института, а также мероприятий по координации институтов, направленных на согласование их воздействий на поведение экономических агентов; устранения отклонений от заданного режима функционирования института, поддержания требуемого качества института; активизации мотивационного потенциала институтов, побуждающего экономических агентов придерживаться норм и правил института; построения и совершенствования коммуникаций между институтами и агентами;

- разработки институционального проекта, экспертизы и выбора наилучшего варианта проекта, согласования, утверждения, выполнения и внедрения проекта; управления инновациями в институциональной сфере;

- применения методов институционального маркетинга по исследованию рынка институтов и продвижению институтов на этом рынке;

- консалтинговой помощи в формировании и развитии институциональной культуры; решения задач институционального воспитания по адекватному восприятию и соблюдению экономическими агентами заданных институциональных норм; диагностики, регулирования и разрешения институциональных конфликтов;

- проведения экономического, статистического и социально-психологического анализа состояния и воздействий институтов; учета, контроля и ухода за состоянием и развитием институтов, внедрения механизмов несения институциональной ответственности; проведения институционального налогового аудита;

- управления персоналом в институциональной сфере, включая институциональное обучение, решения институциональных проблем корпоративного управления.

Процедура проведения институционального консалтинга может принимать довольно разнообразные формы. Форма консультирования и способы предоставления информации не-

посредственно зависят от целей исследования и задач, которые ставит заказчик. Правильность постановки задачи консалтинга существенно экономит силы и время консультантов и заказчика.

Услуги в сфере институционального консалтинга могут осуществляться в форме консалтинговых проектов, а также в форме разовых, устных советов и рекомендаций. Процесс институционального консультирования как совместной деятельности консультанта и клиента по решению определенной проблемы подразделяется на ряд этапов. Основываясь на рекомендациях известного специалиста в сфере консалтинга М. Кубра<sup>3</sup>, нами были предложены типовые этапы процесса институционального консультирования.

Этап 1. Подготовительный: первый контакт с клиентом, предварительный диагноз проблемы, планирование задания, согласование предложений по заданию с клиентом, заключение контракта на консультирование.

Этап 2. Постановка диагноза: сбор исходных данных, анализ собранных материалов, построение модели проблемной ситуации, детальное изучение ситуации.

Этап 3. Внедрение: помощь в осуществлении рекомендаций проекта, корректировка предложений, обучение.

Этап 4. Завершение работы: оценка достигнутого результата совместно с клиентом, составление отчета по завершении работы, приемка-сдача работы, обсуждение планов на предстоящие консалтинговые работы, организация мониторинга (по договоренности с клиентом).

Выполнение функций институционального консалтинга требует особой подготовки консультантов в области институциональной экономики. Задачи подготовки консультантов решаются с помощью институционального обучения. По аналогии с индивидуальным психологическим консультированием в институциональном консалтинге следует выделить методы индивидуального консалтинга, как представителей институциональных факторов, так и экономических агентов. При этом клиент сам определяет, какие выводы, суждения и предложения ему принимать. При этом предметом индивидуального консалтинга являются институциональная компетентность и личностный потенциал, включая институциональную культуру клиента, а методами консалтинга — процедуры психоло-

гической коррекции личности.

Под институциональной компетентностью фактора мы понимаем итоговую характеристику уровня его знаний, навыков и умений формировать и преобразовывать социально-экономические институты, а под институциональной компетентностью экономического агента — итоговую характеристику уровня его знаний, навыков и умений удовлетворять нормам этих институтов.

Разумеется, что факторы для результативной реализации институциональной деятельности должны владеть институциональной компетентностью экономического агента. Систему институциональных знаний любой специалист может получить в процессе вузовского обучения, а также в школах бизнеса и институтах повышения квалификации. Там же он может овладеть формальными навыками и умениями в области институционального проектирования.

Практический опыт позволяет институциональным факторам и экономическим агентам сформировать личностное или неявное знание, т.е. получить систему неформализуемых знаний, навыков и умений применять знания в конкретной ситуации. В том-то и заключается, по нашему мнению, одна из сложнейших задач консультанта, чтобы помочь консультируемому критически оценить действительный уровень своей должностной и квалификационной подготовки, понять, какие пробелы в институциональной компетентности ему предстоит ликвидировать и что ценного дал ему его прошлый опыт работы. Очень часто за богатым опытом и длительным стажем работника стоит повторение одних и тех же ошибочных действий в типичных институциональных ситуациях, о чем он даже не догадывается.

Неформализуемые основы деятельности институциональных факторов и поведения экономических агентов соответственно и теми и другими приходится усваивать на собственном опыте методом проб и ошибок, да еще в условиях дефицита времени, поэтому они крайне нуждаются в помощи опытного консультанта. Интеллектуальное развитие, овладение приемами креативного мышления и способами группового решения институциональных проблем — важный компонент институциональной компетентности. Консультант должен помочь в индивидуальной работе клиенту выделить не только пробелы в его профессиональной под-

готовке, но и определить, что из накопленного за годы работы научно-практического багажа специалиста уже устарело и нуждается в срочном обновлении.

Другая группа задач в сфере индивидуального институционального консалтинга — это выявление и оценка личностного потенциала институциональных факторов и экономических агентов. Личностный потенциал институциональных факторов и экономических агентов складывается из целого ряда профессиональных качеств, обеспечивающих высокую эффективность, как институциональной деятельности факторов, так и поведения агентов, ориентированного на соблюдение требований институтов.

Нами предлагается следующий порядок и содержание этапов институционального консалтинга при оценке личностного потенциала. На первом этапе испытуемые проходят тестирование по избранной программе. Методы оценки личностного потенциала основываются на психодиагностических обследованиях, включая систему тестов, активных ролевых игр и видеотренинга. При этом им обязательно гарантируется соблюдение консультантами «тайны диагноза».

На втором этапе в индивидуальном собеседовании консультант предъявляет испытуемому профиль его личности и обсуждает полученные результаты. По итогам обследования консультант указывает испытуемому на сильные и слабые стороны его личности, обращая особое внимание на личностные особенности институциональной деятельности. Затем совместно с клиентом составляется программа психокоррекции негативных качеств личности и развития профессиональных навыков, умений и спо-

собностей к институциональной деятельности факторов, а также ориентации поведения агентов на соблюдение требований институтов.

Важнейший момент на этом этапе — это определение, какие мотивы группового и индивидуального поведения преобладают в регуляции поведения экономического агента. Для максимального использования личностного потенциала консультируемого необходимо изменить его мотивацию, и в этом ему может оказать помощь консультант, показав, как от внешней мотивации перейти к внутренним факторам регуляции индивидуального поведения, задействовав высшие потребности личности.

Напомним, что внешняя мотивация вносит изменения во взаимодействия индивида с его окружением, она основывается на получении вознаграждений и избежания наказаний, а внутренняя мотивация затрагивает систему личностных социально-психологических факторов регуляции поведения индивида<sup>4</sup>. Внутренне мотивированный человек несет в себе самом награду за свои действия. Он получает удовлетворение, когда подтверждается его право на чувство собственной значимости, чести, достоинства.

Третий, последний этап консалтинга должен завершиться созданием системы мониторинга за ходом развития личностного потенциала консультируемых<sup>5</sup>. Процесс развития личностного потенциала протекает неравномерно, методом проб и ошибок. Не следует надеяться, что одноразовое консультирование может решить все проблемы клиентов, и поэтому необходим хорошо отлаженный мониторинг.

1. Гэлбрайт Д. Новое индустриальное общество. Издательство «Транзиткнига», 602 с.
2. Петросян Д.С., Чилилов А.М. Управление формированием и развитием социально-экономических институтов: Монография. Москва. 2007. С.184.
3. Кубра М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. Издательство: Планум, 2004. С.976. Оригинал (англ.): «Management Consulting: A Guide to the Profession» by Kubr M. (ed.)
4. Маслоу А. Х.. Мотивация и личность: Издательство Питер, 2013.-352 с.
5. Петросян Д.С. Институциональная экономика: управление формированием и развитием социально-экономических институтов: учебное пособие/Д.С. Петросян. Москва. 2014. С. 279.

Поступила в редакцию 21.02.2018 г.