

**Improving the efficiency of corporate tax management**  
**Kozlika T.**  
**Повышение эффективности корпоративного налогового менеджмента**  
**Козлика Т. В.**

*Козлика Татьяна Викторовна / Kozlika Tatiana – студент,  
факультет налогов и налогообложения,  
Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар*

**Аннотация:** в статье анализируется понятие корпоративного налогового менеджмента, рассматриваются особенности корпоративного налогового менеджмента, выделены критерии эффективности налогового корпоративного менеджмента, выявлена система для повышения эффективности налогового корпоративного менеджмента.

**Abstract:** the article analyzes the concept of the corporate tax management, discusses the features of the corporate tax management, tax allocated performance criteria of corporate management, the system identified to improve the effectiveness of corporate tax management.

**Ключевые слова:** налоговая минимизация, налоговая оптимизация, корпоративный налоговый менеджмент, налоговое планирование, фрактал.

**Keywords:** tax minimization, tax optimization, corporate tax management, tax planning, fractal.

В настоящее время в научной литературе постепенно происходит эволюция взглядов на обозначение содержания налогового планирования, начиная с налоговой минимизации, заканчивая налоговой оптимизацией. Многие авторы, а именно А. В. Бризгалин, В. Р. Берник, Т. А. Гусева и многие другие, ставят в приоритет налоговую оптимизацию по отношению к налоговой минимизации [1]. Такая тенденция подтверждена на практике, т. е. не только налогоплательщики все реже используют налоговую минимизацию, но и государство. Ставя при этом одно из приоритетных направлений налоговой политики - сокращение возможностей по минимизации налогообложения.

Сейчас налоговая оптимизация рассматривается в более широком контексте управления предприятием, затрагивая и налоговое планирование, и налоговый менеджмент.

Все более актуальным становится применение процессного подхода к налоговому менеджменту, который отражен в литературе Е. С. Вылковой, М. В. Романовского. Применяя данный подход, от постановок целей управления налогообложением, учитывая реализацию целей налогового менеджмента на каждой из стадий и завершая анализом результатов налогового менеджмента и предложение дальнейших действий и предстоящих действий и целей, на основе анализа результатов.

Отталкиваясь от вышеперечисленного, можно выделить следующие основные особенности налогового менеджмента:

1. Универсальность. Налоговая составляющая есть в каждом бизнес и обслуживающем процессе. Значит, осуществляя налоговый менеджмент, нужно, для начала, проанализировать различные процессы предприятия и выделить особенности бизнеса, а также найти факторы, влияющие на принятие управленческих решений.

2. Многофакторность. Принятие управленческих решений в процессе реализации налогового менеджмента происходит на основании огромного количества финансовых и нефинансовых факторов. При этом неосведомленность о тех или их факторах или же их игнорирование могут привести к вынесению неправильных управленческих решений.

3. Многоуровневость. Налоговый менеджмент осуществляется, в определенных случаях, отдельными исполнителями, но в основном реализация происходит на уровне подразделения, отдела, так и компании в целом, и по одной хозяйственной операции и по группе операций.

4. Фрактальность. Фрактал означает структуру, которая обладает самоподобием в разных масштабах (т. е. на различных системных уровнях). Процесс налогового менеджмента можно рассмотреть как фрактал (схему, которая повторяется на каждом из уровней принятия управленческих решений), либо так называемую мозаику, которая состоит из большого количества факторов принятия решения, контраста интересов хозяйствующих субъектов и четкого контура, что подразумевает четкий порядок принятия управленческого решения.

5. Многогранность. Процесс налогового менеджмента, который реализуется на различных уровнях, в отдельных временных рамках, на определенных стадиях и по отношению к разным бизнес-процессам, в любом случае могут открыться новые грани, с помощью взаимодействия с другими видами управления, отдельными видами управления и субъектами хозяйственной деятельности.

6. Непрерывность. Вне зависимости от того, осознанно ли осуществляется налоговое планирование, комплексно и системно или же фрагментарно и не систематически, результаты влияют на все процессы

предприятия. Это означает, что налоговый менеджмент необходимо проводить непрерывно .

Можно выделить понятие налогового менеджмента, как многоуровневый и многогранный процесс, который непрерывно влияет на абсолютно всю хозяйственную деятельность предприятия. Эффективен ли данный процесс можно определить от действий его участников. Основываясь на этом, можно предположить применять более широкий подход к определению участников процесса налогового менеджмента, включая в него и финансовые службы, и бухгалтерские, и юридические, не забывая про отделы продаж, контрагентов и конечно государство. Но при этом нужно помнить, что все участники могут иметь свои цели и критерии эффективности налогового менеджмента, которые в определенных случаях могут не совпадать.

Отметив критерии эффективности налогового менеджмента, можно придти к выводу, что осуществляя управление налогообложением, могут возникнуть конфликты интересов участников. Присутствие конфликта интересов - это объективный и естественный фактор, который обусловлен особенностями процесса. Но при этом обозначение конфликта интересов и их дальнейшее предотвращение, способствуют выработке путей разрешения противоречий, для повышения эффективности процесса налогового менеджмента.

Также существует проблема четкого определения критериев и показателей эффективности налогового менеджмента и его участников. В данном случае конфликт интересов также возникнет, но при этом найти несовпадение приоритетов и стабилизировать их практически невозможно. Значит, для увеличения эффективности налогового менеджмента на начальном этапе нужно четко разграничить ключевые показатели и приоритеты для каждого из участников процесса и дальше нейтрализовать их диспропорцию. Один из возможных путей решения описанной проблемы конфликта интересов это расстановка приоритетов основных показателей эффективности для каждого из участников налогового менеджмента.

Необходимо систематизировать основные показатели эффективности для каждого из участников налогового менеджмента в матрице и на основании исходной информации расставить приоритеты, используя показатели по критериям, к которым относятся основные показатели (достижение которых необходимо с точки зрения стратегических целей предприятия), второстепенные показатели (достижение которых желательно для некоторых участников и для предприятия в целом), краткосрочная перспектива (нужно достигнуть первоочередно), долгосрочная перспектива (достижение показателей возможно в более длительный период).

В таблице представлены приоритеты для основных показателей эффективности участников налогового менеджмента (на основании отдельного предприятия). Представим, что ключевая цель акционеров - это увеличение и рост бизнеса. Важный показатель, который свидетельствует о достижении данной цели, это рост стоимости компании, для его осуществления нужно максимизировать чистую прибыль предприятия. Но в краткосрочном периоде, не забывая про кризисную экономическую ситуацию, компании нужно минимизировать сумму налоговых платежей.

Финансовая служба, сделав анализ предоставленной бухгалтерской и юридической службой информации о причинах и следствиях отказа в признании расходов и вычете НДС ИФНС и судами, соединив информацию с основными показателями эффективности для служб, сделала вывод — основная проблема документальная неподтвержденность документов [2].

Что означает, минимизация по налогу на прибыль представляется возможной путем уменьшения количества документально неподтвержденных расходов, по НДС, с помощью сокращения количества неверно оформленных счетов-фактур, которые получены от контрагентов[3]. Улучшение ситуации с документальной подтвержденностью расходов и вычетов по НДС в краткосрочной перспективе способствует достижению основных показателей юридической и бухгалтерской служб, т. е. минимизации количества претензий со стороны ИФНС, а в случае их возникновения, необходимую документацию и аргументацию для разрешения судебных споров с налоговыми органами в пользу компании.

Все вышеперечисленные действия способствуют достижению долгосрочных стратегических целей финансовой службы по максимализации прибыли и росту стоимости предприятия, что приводит к достижению ключевой цели роста и развития бизнеса. Помимо этого, минимизация ошибок в документах в долгосрочной перспективе приводит к понижению трудоемкости процессов налогового учета, который осуществляется бухгалтерской службой, при этом соответствие налоговой документации настоящим бизнес-процессам способствует увеличению эффективности претензионной работы с контрагентами, которая осуществляется юридическими службами. При этом, учитываются интересы контрагентов по уменьшению и упрощению документального оборота, и в результате интересы государства по уменьшению затрат на налоговое администрирование.

Таблица 1. Приоритеты основных показателей эффективности налогового менеджмента

	Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Основные показатели	Минимизация сумм уплаченных налогов (финансовая служба)	Максимизация прибыли и увеличение стоимости предприятия (финансовый менеджер). Рост и развитие компании (акционеры)
Дополнительные показатели	Минимизация претензий по отношению ИФНС. Присутствие необходимой документации и аргументации для решения судебных споров с полномочными органами в пользу компании (бухгалтерская и юридическая службы). Соответствие налоговой документации соответствующим бизнес и обслуживающим процессам в настоящее время (контрагенты)	Понижение трудоемкости процессов налогового учета (бухгалтерская служба). Увеличение эффективности претензионной работы с контрагентами (юридическая служба). Уменьшение и упрощение документального оборота (контрагенты). Уменьшение затрат на налоговое администрирование (государство)

Не забывая про непрерывность процесса налогового менеджмента, нужно устранить диспропорцию интересов участников процессов (т. е. наладить процесс налогового менеджмента), не единовременно или частично, а систематически, перманентно сопоставляя результаты процесса с его целями, при этом выставляя и сопоставляя основные показатели, учитывая мониторинг и контроль на всех этапах процесса управления налогообложением для роста эффективности налогового менеджмента.

Отталкиваясь от изученной информации, можно предложить систему повышения эффективности налогового менеджмента.

Таблица 2. Система повышения эффективности налогового менеджмента

ВХОД	ПРОЦЕСС	ВЫХОД
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить круг участников процесса</li> <li>2. Установить цели, определить основные показатели эффективности.</li> <li>3. Устранить диспропорцию интересов участников: выявление, разрешение и в будущем предотвращение конфликтов интересов, анализ и расстановка приоритетов основных показателей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг, проверка взаимодействий участников.</li> <li>2. Выявить и предотвратить конфликты интересов на стадии реализации процесса</li> <li>3. Координация действий участников для роста эффективности взаимодействия</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценить результаты реализации процесса на основании финансовых и нефинансовых показателей.</li> <li>2. Оценить эффективность по основным показателям путем сопоставления результата с поставленными целями.</li> <li>3. Сопоставление результатов с процессами более высокого и низкого уровней, с управлением в краткосрочной и долгосрочной перспективе.</li> <li>4. Скорректировать приоритеты и основные показатели на основании анализа результатов реализации процесса</li> </ol>

Построение этой системы может позволить выявить интересы участников процесса управления налогообложением, устранить конфликты их интересов, привести к гармонии процесса налогового менеджмента и, значит, повысить его эффективность.

### Литература

1. *Вылкова Е. С., Романовский М. В.* Налоговое планирование: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2014. 634 с.
2. *Брызгалин А. В., Берник В. Р. и др.* Методы налоговой оптимизации, или как избежать опасных ошибок / А. В. Брызгалин, В. Р. Берник. М.: Аналитика-Пресс, 2015. 144 с.
3. *Вахрушина М. А.* Учет на предприятиях малого бизнеса: учеб. пособие / М. А. Вахрушина, Л. В. Пашкова. М.: Вузовский учебник, 2013. 368 с.