

Аспирант, ассистент  
Федерального государственного образовательного бюджетного  
учреждения высшего профессионального образования  
"Кубанский государственный аграрный университет"

---

**Тюпакова Н. Н.**

---

Докт. экон. наук, профессор  
Федерального государственного образовательного бюджетного  
учреждения высшего профессионального образования  
"Кубанский государственный аграрный университет"

## **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ НАЛОГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК РЫНОЧНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация. Рассмотрено понятие корпоративного налогового менеджмента, его составляющие и роль в оптимизации налоговых обязательств хозяйственного субъекта.*

*Анотація. Розглянуто поняття корпоративного податкового менеджменту, його складові та роль в оптимізації податкових зобов'язань суб'єкта господарювання.*

*Annotation. The article discusses the concept of corporate tax management, its components and the role in optimization of tax obligations of an economic entity.*

*Ключевые слова: корпоративный налоговый менеджмент, налоговое планирование, налоговые платежи, оптимизация, минимизация.*

Налоговый менеджмент выполняет специфическую функцию в системе управления хозяйствующего субъекта и является одной из подсистем корпоративного менеджмента.

Организация корпоративного налогового менеджмента в широком смысле – это совокупность организационных форм и методов налогового планирования, налоговой оптимизации и налогового самоконтроля; в узком – это подготовка и создание условий для оптимизации налоговых потоков.

По мнению Барулина С. В., корпоративный налоговый менеджмент – это система управления налоговыми потоками коммерческой организации путем использования научно обоснованных рыночных форм и методов и принятия управленческих решений в области налоговых доходов и налоговых расходов на микроуровне [1, с. 104].

Евстегнеев Е. Н. определяет корпоративный налоговый менеджмент как составную часть управления финансами хозяйствующего субъекта, как выработку и оценку управленческих решений исходя из целевых установок организации и учета величины возможных налоговых последствий [2, с. 111].

Управление налогообложением (корпоративный налоговый менеджмент) как вид специфической деятельности на уровне хозяйствующего субъекта (организации, индивидуального предпринимателя) возникло первоначально в хозяйственной среде, и лишь впоследствии появились попытки его теоретического обобщения и развития в качестве научно-практического направления. В настоящее время, в условиях рыночных отношений, корпоративный налоговый менеджмент все больше входит в практику хозяйственной жизни России, это объясняется рядом обстоятельств:

1. Молодость отечественной налоговой практики отражается на деятельности российских судов, которые в спорных ситуациях принимают решения на основе анализа законодательства и конкретных норм узкого действия, в то время как зарубежные чаще анализируют сущность отношений, операций, бизнеса в целом.

2. Эта область знаний чрезвычайно изменчива, что связано с изменчивостью налогового законодательства.

3. Сложившиеся налоговые реалии (двусмысленность и противоречивость правовых норм) не способствуют стабильности предпринимательской деятельности, в то же время создают большое поле деятельности для налогового менеджмента.

4. Парадоксы российской деловой культуры обуславливают противоречивость отечественного налогового менеджмента: с одной стороны, целью бизнеса является прибыль, с другой – в отечественной практике предпринимаются немалые усилия для минимизации прибыли с целью минимизации налоговых издержек.

5. Налоговый менеджмент должен исходить из тесной взаимосвязи налогов и учитывать их

сбалансированность: уменьшение одних налогов зачастую приводит к увеличению других, и наоборот, уменьшение НДС способствует увеличению налогооблагаемой базы по прибыли.

6. Официальная российская статистика не отличается достоверностью в силу высокого удельного веса теневых операций, в ней не отражаемых.

Корпоративный налоговый менеджмент как звено целостной системы налогового менеджмента имеет функциональные элементы со своими особенностями среди них:

- организация процесса управления налоговыми потоками на уровне хозяйствующего субъекта;
- корпоративное налоговое планирование;
- корпоративное налоговое регулирование;
- корпоративный налоговый контроль (самоконтроль).

Структура налогового менеджмента представлена на рисунке.

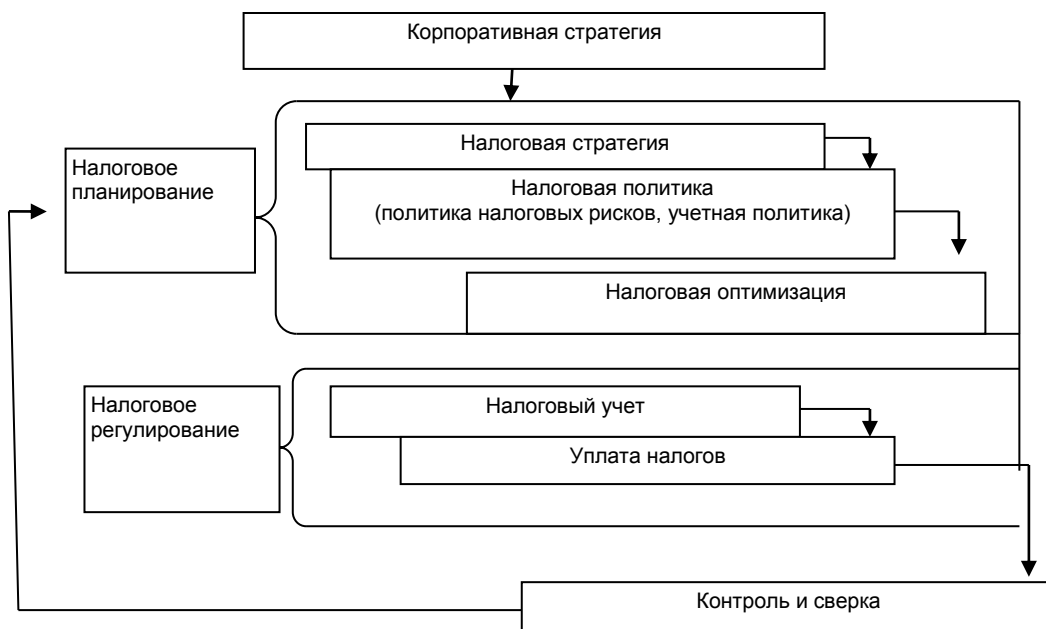


Рис. Структура налогового менеджмента [3]

Процессы планирования и регулирования очень тесно взаимосвязаны, переплетены, и, рассматривая процессы налогового менеджмента в организации, их довольно сложно разграничить. Поэтому основные методические направления налогового планирования и регулирования рассматриваются в совокупности как единое целое, как налоговая оптимизация, то есть оптимизация корпоративных налоговых расходов и налогооблагаемой прибыли путем налогового бюджетирования и других форм и методов.

Организация и реализация по элементам полноценного корпоративного налогового менеджмента создают возможность решения субъектами хозяйствования ряда проблем, которые не всегда удается решить в рамках других типов управления и видов менеджмента:

- получить дополнительный инструментарий для использования текущих и будущих благоприятных налоговых, финансовых и иных условий;

- более полно учесть изменения внешней среды; стимулировать участников налогового менеджмента с учетом результатов принятых управленческих решений, создать предпосылки для повышения классности и квалификации менеджеров;

- обеспечить более рациональное распределение и использование различных видов ресурсов хозяйствующего субъекта;

- повысить при минимальных затратах финансовую устойчивость и стоимость организации.

Рагозин В. А. одним из первых в России, кто практически стал заниматься вопросами налогового планирования на корпоративном уровне. Под налоговым планированием им понимается такое формирование хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета и финансовых результатов, которое при прочих равных условиях ведет к наименьшим размерам выплат налогов и других аналогичных платежей [4, с. 411].

Таким образом, по мнению авторов, на уровне организации налоговый менеджмент реально представлен двумя основными методами: корпоративным налоговым планированием и корпоративным налоговым контролем.

Авторы согласны с тем, как считает Дуканич Л. В.: корпоративный налоговый контроль – систематическая, конструктивная деятельность налогового менеджера и специальной группы работников организации под его руководством, направленная на организацию надежного налогового учета на предприятии, контроля за правильностью расчетов налогов, а также превентивное (до проверки налоговых органов) выявление и устранение налоговых ошибок [4, с. 443].

Шувалов Е. Б. и Грачева Е. А. утверждают, что налоговое планирование – это способ минимизации налогового бремени, включающий разработку сложных и вполне легитимных систем, позволяющих существенно снизить налоговую нагрузку на экономический субъект, не нарушая норм действующего в государстве законодательства и международного права. При этом они также обращают внимание на целесообразность налоговой оптимизации, учета налоговых обязательств партнеров и контрагентов и фискальной политики

государства, которая разрабатывается исходя из общей государственной социально-экономической стратегии [5, с. 24].

Авторы согласны с Вылковой Е. С., что минимизация и оптимизация налогообложения не одно и то же. Если налоговая минимизация – это максимальное снижение всех налогов, то налоговая оптимизация – это процесс, связанный с достижением определенных пропорций всех аспектов деятельности хозяйствующего субъекта в целом, осуществляемых им сделок и проектов.

Вылкова Е. С. предлагает рассматривать налоговое планирование как более широкое понятие и планирование налогов как понятие более узкое.

Налоговое планирование на уровне хозяйствующего субъекта – это неотъемлемая часть управления его финансово-хозяйственной деятельностью в рамках единой стратегии экономического развития, представляющая собой процесс системного использования оптимальных законных налоговых способов и методов для установления желаемого будущего финансового состояния объекта в условиях ограниченности ресурсов и возможности их альтернативного использования.

Планирование налогов – это планирование на минимальном для конкретного хозяйствующего субъекта уровне сумм отдельных налогов [5, с. 26].

Обобщая, авторы считают, что корпоративный налоговый менеджмент – это система финансовых отношений, возникающих по поводу организации и движения денежного потока от субъектов налогообложения в бюджеты разных уровней, являющаяся законным средством уменьшения налогового бремени налогоплательщика.

Налоговое планирование как метод корпоративного налогового менеджмента включает в себя законные действия налогоплательщика, направленные на минимизацию налоговых платежей. Налогоплательщик, управляя налоговыми платежами своей организации, стремится их минимизировать для дальнейшего развития, что способствует расширению налоговой базы в будущем, сочетая тем самым интересы государства.

---

**Литература:** 1. Барулин С. В. Налоговый менеджмент : учебн. пособ. / С. В. Барулин. – М. : Омега-Л, 2007. – 272 с. 2. Евстигнеев Е. Н. Основы налогового планирования : учебн. пособ. / Е. Н. Евстигнеев. – СПб. : Питер, 2004. – 288 с. 3. Исаева А. Ю. Структура налогового менеджмента [Электронный ресурс] / А. Ю. Исаева // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 9. – Режим доступа : <http://auditfin.com/fin/2009-6/Isaeva/Isaeva%20.pdf>. 4. Дуканич Л. В. Налоги и налоговый менеджмент в России : учебн. пособ. / Л. В. Дуканич. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 605 с. 5. Вылкова Е. С. Налоговое планирование : учебник / Е. С. Вылкова. – М. : Изд. "Юрайт", 2011. – 639 с.