Леушев Андрей Александрович. Эффективность корпоративного налогового менеджмента в коммерческих банках и его совершенствование : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Леушев Андрей Александрович; [Место защиты: Акад. бюджета и казначейства М-ва финансов РФ]. - Москва, 2008. - 154 с. : ил. РГБ ОД

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава I Теоретические основы корпоративного налогового менеджмента 10

1.1 Налоговый менеджмент в системе банковского корпоративного менеджмента 10

1.2 Понятие и общие принципы налогового менеджмента 28

1.3 Функциональная система налогового менеджмента 43

Глава II Анализ осуществления корпоративного налогового менеджмента в коммерческих банках 67

2.1 Мотивы внедрения корпоративного налогового менеджмента 67

2.2 Организационная структура налогового менеджмента 91

2.3 Финансовый анализ как инструмент оценки эффективности налогового менеджмента 108

Глава III Новые методические подходы к анализу и повышению эффективности налогового менеджмента 130

3.1 Факторы, влияющие на эффективность корпоративного налогового менеджмента 130

3.2 Диагностика этапа развития налогового менеджмента 144

3.3 Методика оценки и повышения эффективности налогового менеджмента на основе сбалансированной системы показателей 160

Заключение 178

Список использованной литературы 185

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Развитие рыночной экономики в России повлекло формирование ее коммерческого сектора, представляющего собой совокупность организаций, основной целью которых является получение прибыли. Качество корпоративного менеджмента в целом и его отдельных направлений в таких организациях традиционно оценивается с применением различных показателей эффективности.

При этом коммерческие банки, учитывая их специфическую роль в экономике страны, представляют собой обособленную, жестко регулируемую, тщательно контролируемую, усиленно проверяемую государственными органами систему. Такое положение накладывает отпечаток на методы осуществления- корпоративного управления в банках, в т.ч. налогового менеджмента, что определяет особый интерес к изучению его аспектов именно на примере коммерческих банков, рассматриваемых в качестве налогоплательщиков.

В начальный период реформ повышение эффективности деятельности банков в основном достигалось за счет роста качества работы их центров прибыли, т.е. зарабатывающих подразделений любого типа. Именно их результаты определяли общий успех.

В настоящее время ситуация медленно, но необратимо меняется. Качество работы центров прибыли по-прежнему является доминирующим и основополагающим фактором, однако в условиях возрастающей конкуренции и постепенного входа иностранных игроков на отечественный банковский рынок, обусловленного процессом вступления России в ВТО, все большее значение приобретает еще один фактор - эффективность функционирования центров администрирования затрат.

Проблема оценки качества работы таких структурных подразделений в настоящее время является особо актуальной, учитывая, что их эффективность

при прочих равных условиях может стать долговременным конкурентным преимуществом и основой финансовой стабильности банка.

Показательным в этом отношении является изучение параметров эффективности осуществления корпоративного налогового менеджмента, т.к. качественный рост именно этого направления управленческой деятельности в нашей стране существенно отстает от уровня, достигнутого в развитых и многих развивающихся странах.

Следствием этого является недооценка налоговых факторов в управлении финансами коммерческих банков, которая может привести к существенным негативным последствиям как в виде прямых потерь по налоговым санкциям, так и в виде упущенной выгоды в результате принятия неэффективных управленческих решений. Необходимость избежания или снижения упомянутых последствий является основной причиной для внедрения налогового менеджмента в систему управления банков.

При этом большую значимость представляет изучение проблемы интеграции функциональной системы управления налогами в организационную структуру банков, а также создание и применение новых методик оценки и способов повышения эффективности корпоративного налогового менеджмента.

Учитывая, что традиционные подходы не позволяют оценить уровень принятых налоговых рисков, оптимальность управленческой структуры налогового менеджмента и производительность труда осуществляющих его сотрудников, разработка новых методов анализа эффективности налогового менеджмента как центра администрирования затрат является особо актуальной.

Кроме того, важно применение системного подхода к изучению налогового менеджмента с позиции его эффективности. Ориентированность на результат должна быть важнейшим фактором и при создании специального налогового подразделения, и при определении его целей, и при становлении внутренних процессов управления. Именно внедрение и использование такой

модели налогового менеджмента может привести к достижению его нового качественного уровня.

Вместе с тем, описанные вопросы до настоящего времени не нашли систематизированного, комплексного освещения в литературе, а степень их научной разработанности следует признать недостаточной, что подтверждает актуальность темы исследования на современном этапе.

**Цель диссертационного исследования.**Целью диссертационной работы является обобщение теоретических основ и практического опыта осуществления корпоративного налогового менеджмента в коммерческих банках, выявление основополагающих факторов, влияющих на его эффективность, и разработка новых методических подходов к ее повышению.

Для достижения этой цели были поставлены следующие основные **задачи:**

выявить основные проблемы современной теории налогового менеджмента и обосновать свою позицию относительно их решения, подкрепив ее авторскими определениями;

на основе систематизации элементов функциональной системы налогового менеджмента разработать пути ее интеграции в организационную структуру коммерческих банков;

провести финансовый анализ результатов деятельности налогового менеджмента на примере крупнейших отечественных банков и определить наиболее объективные финансовые показатели эффективности налогового менеджмента;

разработать методику анализа и оценки последствий налоговых рисков, предложить способы управления ими, проиллюстрировать возможности методики на конкретном примере;

определить содержание критерия эффективности применительно к налоговому менеджменту, выявить основные факторы, влияющие на ее уровень, описать модель жизненного цикла налогового менеджмента в банке и

разработать методику оценки и повышения эффективности налогового менеджмента в коммерческих банках на основе сбалансированной системы показателей.

**Объектом диссертационного исследования**выступает корпоративный налоговый менеджмент в системе управления коммерческого банка.

**Предметом диссертационного исследования**является совокупность факторов, влияющих на уровень эффективности налогового менеджмента.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования**послужили труды отечественных авторов, посвященные вопросам налогообложения, налогового менеджмента, организации управления, оценки его эффективности и результативности, приемам и методам анализа, налоговым рискам: Альгина А.П., Балабанова И.Т., Бланка И.А., Бутылькова М.Л., Галимзянова Р.Ф., Грохотовой Н.В., Евстигнеева Е.Н., Макашиной О.В., Мельника Д.Ю., Поршнева А.Г., Романовой М.В.

Кроме того, были использованы материалы исследований зарубежных авторов: Адизеса И., Ван Хорна Дж. К., Горана Н., Дафта Р., Друкера П., Каплана Р., Караяна Дж. Е., Лафта Дж. К., Нортона Д., Нивена П., Файоля А.

При подготовке диссертации использовались следующие общие методы научного познания: системный подход, методы обобщения и сравнения, анализа и синтеза, метод исторического и логического анализа, диалектический метод.

**Информационной базой диссертационного исследования**являются: тематические нормативно-правовые акты и рекомендации, финансовая отчетность коммерческих банков России, официальные статистические данные, научные и периодические издания, материалы конференций, семинаров и заседаний, в работе также использовались практические разработки Сбербанка России в области построения организационной структуры налогового менеджмента.

**Положения, выносимые на публичную защиту:**

автором предложено рассматривать налоговый менеджмент в коммерческих банках как подсистему финансового менеджмента, охватывающую процессы налогообложения на корпоративном уровне, направленную на создание функционального налогового механизма, объединяющего все функции налогового менеджмента, и обеспечение его эффективной работы для достижения финансовых целей банков путем оптимизации способов использования предоставленных законом прав и исполнения налоговых обязанностей и обязательств;

автором разработаны новые подходы к оценке уровня эффективности корпоративного налогового менеджмента, включающие финансовый анализ с использованием взвешенного коэффициента налогообложения, модель жизненного цикла налогового менеджмента и методику оценки его общей и целевой эффективности на основе сбалансированной системы показателей, которые позволяют объективно и последовательно анализировать результаты, достигнутые банками;

автором созданы модель интеграции функциональной системы корпоративного налогового менеджмента в организационную структуру коммерческих банков, методика анализа, оценки и управления последствиями налоговых рисков, а также сбалансированная система показателей, внедряя которые, банки имеют возможность существенно повысить уровень эффективности налогового менеджмента и получить в итоге наилучшие финансовые результаты.

**Научная новизна**диссертационной работы состоит в разработке методических подходов к анализу и оценке эффективности корпоративного налогового менеджмента в коммерческих банках, а также в создании моделей и методик, необходимых для ее повышения.

Наиболее существенные научные результаты заключаются в следующем:

выявлены основные проблемы современной теории налогового менеджмента, обоснована позиция относительно их решения, дан ряд авторских определений;

на основе систематизации элементов функциональной системы налогового менеджмента создана модель интеграции функциональной системы корпоративного налогового менеджмента в организационную структуру коммерческих банков;

проведен анализ финансовых результатов крупнейших банков России, в результате которого выявлена зависимость традиционных показателей эффективности налогового менеджмента от показателей эффективности финансового менеджмента и предложен взвешенный коэффициент . налогообложения, внешнее влияние на который минимально;

определена методика анализа и оценки последствий налоговых рисков, разработаны способы управления ими, приведен конкретный пример, иллюстрирующий возможности этой методики;

разработана методика оценки общей и целевой эффективности налогового менеджмента на основе сбалансированной системы показателей с использованием предложенной автором модели его жизненного цикла, исследовано понятие и условия эффективности применительно к налоговому менеджменту, выделены основные факторы, влияющие на ее уровень, показаны направления и способы его повышения.

**Практическая значимость**исследования состоит в возможности применения предложенных автором моделей и методик, позволяющих определить текущий этап развития корпоративного налогового менеджмента в конкретном банке, правильно поставить его стратегические цели и определить пути их достижения, а также принять меры, способствующие значительному повышению качества и эффективности управления налогами.

**Реализация и апробация диссертационного исследования.**Основные положения исследования обсуждались на внутрибанковском совещании и получили одобрение руководства Управления налогового планирования Сбербанка России. Методики анализа налоговых последствий и оценки эффективности корпоративного налогового менеджмента на основе сбалансированной системы показателей, предложенные в диссертационной работе, используются в деятельности этого Управления (письмо от 07.09.2007 г. №12/1745).

По теме диссертации в изданиях, одно из которых рекомендовано ВАК, опубликованы научные работы, авторский объем которых - 1,7 п.л.

**Структура диссертационной работы**определена поставленной целью и сформулированными задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Общий объем работы составляет 192 страницу машинописного текста. Диссертация содержит 7 таблиц, 38 рисунков и список использованной литературы из 105 наименований.

## Налоговый менеджмент в системе банковского корпоративного менеджмента

Налоги являются основным источником формирования бюджета и представляют собой часть валового внутреннего продукта, создаваемого в процессе производства. Изъятие государством в пользу общества определенной части стоимости валового внутреннего продукта в виде обязательного взноса составляет сущность налога [85, С.7].

Налоговые обязанности представляют собой установленные налоговым законодательством правила и нормы, обязательные для исполнения всеми участниками налоговых правоотношений. Налоговые обязанности определяют и регламентируют процедуру исполнения налоговых обязательств, которые могут возникать не у всех участников налоговых отношений, а только у субъекта налога, на которого в соответствии с гл.З ч.І Налогового Кодекса РФ (далее НК РФ) «...возложена обязанность уплачивать налоги и (или) сборы» [4], т.е. у налогоплательщика и налогового агента.

Понятие «налоговые обязательства» является производным от понятия «налоговые обязанности». В I части НК РФ данное определение законодательно не закреплено. В Большом экономическом словаре «обязательство налоговое» характеризуется как «...экономическое отношение, в силу которого налогоплательщик обязан выполнить все необходимые требования по исчислению и уплате налога, а государство вправе требовать исполнения этого обязательства» [19, С.391]. Поршнев А.Г. определяет налоговое обязательство как правоотношение, регулируемое налоговым правом [61, С.423]. Наиболее расширенное определение налоговому обязательству представлено в работе Юткиной Т.Ф.: «Обязательство (налоговое) - налоговое правоотношение, в силу которого складываются легитимные связи между представителями публичной власти, устанавливающими налоги, сопряженные с этим налоговые последствия, и налогоплательщиком, обязанным уплатить налоги и выполнить другие, связанные с этим действия» [100, С.557].

## Мотивы внедрения корпоративного налогового менеджмента

Определение коммерческих организаций, содержащееся в статье 50 ГК РФ [2], точно указывает основную цель их деятельности - извлечение прибыли. Таким образом, можно говорить о том, что все управленческие процессы в коммерческом банке так или иначе направлены на достижение упомянутой цели. Следовательно, налоговый менеджмент не может нарушать общую логику управления, его осуществление должно иметь экономическое обоснование, характеризующее вклад этого направления в извлечение прибыли.

При построении системы налогового менеджмента представляется необходимым решить три основных вопроса:

1. Для чего нужен налоговый менеджмент банку?

2. Каким образом он должен осуществляться?

3. Как можно оценить результаты его проведения?

Отвечая на первый вопрос, следует обосновать целесообразность осуществления налогового менеджмента, определить круг проблем, для решения которых он необходим, и показать последствия уделения ему недостаточного внимания или отказа от его реализации.

Второй вопрос является чисто практическим, его решение должно содержать план интеграции функциональной системы налогового менеджмента в организационную структуру банка и проведение разделения соответствующих полномочий между структурными подразделениями банка.

Третий вопрос необходим для разработки методики оценки качества проведения налогового менеджмента, т.к. любая управленческая деятельность осуществляться ради достижения определенных целей, и, соответственно, логичным итогом такой деятельности являются показатели, на основании которых можно судить о ее эффективности.

Первый параграф данной главы посвящен решению вопроса о причинах необходимости налогового менеджмента и его значении для банка.

Уплата налогов неизбежно ведет к уменьшению прибыли банка, и если совсем отказаться от их уплаты, то, отбросив все остальные факторы, можно было бы говорить о максимальном увеличении прибыли, однако в реальности все обстоит диаметрально противоположно. Не уплатив налоги, банк неминуемо подвергнется проверке, будет вынужден погасить задолженность по налогам, уплатить штрафные санкции, подорвет свою репутацию и в итоге может оказаться даже на грани банкротства.

Таким образом, можно говорить, что неуплата налогов (или неполная уплата налогов) влечет за собой определенные финансовые (и иные) риски, которые, учитывая причину возникновения, целесообразно именовать налоговыми.

Обратимся к другой крайности, направим усилия налогового менеджмента на избежание (максимальное снижение) налоговых рисков. Например, по налогу на прибыль будем увеличивать налоговую базу на величину всех получаемых доходов (не будем классифицировать никакие из них как не учитываемые), расходы напротив будем относить к не учитываемым. В такой ситуации банк заплатит налог на прибыль не с величины налогооблагаемой прибыли, а с выручки, которая может быть выше в десятки раз, т.е. получит прямые финансовые потери. Итог такого подхода столь, же печален, как и в первом случае.

## Факторы, влияющие на эффективность корпоративного налогового менеджмента

Учитывая отсутствие возможности в полной мере оценить результаты проведения налогового менеджмента, используя только традиционные финансовые показатели, в настоящее время остро стоит вопрос о новых методиках проведения такого анализа.

Критерии оценки налогового менеджмента должны одновременно удовлетворять следующим условиям:

быть достаточно универсальными и простыми;

обладать способностью определять качество исполнения банком своих налоговых обязанностей и обязательств, а также степень использования предоставленных законом прав;

показывать значение налогового менеджмента и его результаты.

Всем перечисленным требованиям отвечает критерий эффективности,

широко используемый во всех областях менеджмента. Следовательно, целесообразно при оценке налогового менеджмента исходить из понятия эффективности, которое, однако, является настолько многогранным, что для его конкретизации применительно к налоговому менеджменту необходимо рассмотреть подробнее само это понятие.

Согласно современному энциклопедическому словарю [74] эффективность - это относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.

В управленческой литературе экономисты различают следующие аспекты эффективности менеджмента организации [52, С.268]:

идеальная эффективность - максимальный теоретически возможный уровень эффективности, недостижимый на практике;

общая эффективность - эффективность в качестве композиции двух ее составляющих: внутренней и внешней эффективности, которые определяются степенью использования внутренних и внешних возможностей;

целевая, или стратегическая эффективность отражает меру достижения поставленных целей;

затратная, или тактическая эффективность отражает экономичность способов преобразования ресурсов в результате деятельности.

При этом основными факторами, влияющими на эффективность налогового менеджмента в целом, по мнению автора, являются:

1. степень приближения реальной величины налоговых платежей к идеальной;

2. управление налоговыми рисками в пределах допустимого диапазона;

3. принятие управленческих решений, оптимизированных с точки зрения налогообложения;

4. качественное исполнение необходимых функций налогового менеджмента при минимально возможных затратах на его проведение.

Для воздействия на первый фактор необходимо качественно рассчитывать налоги, выполняя все требования законодательства и не допуская при этом ошибок.