

М. К. Аристархова, А. А. Гунякова

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ КОРПОРАТИВНОГО НАЛОГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Статья посвящена исследованию организационного аспекта корпоративного налогового менеджмента, представлен концептуальный подход его организации, имитационная модель функционирования подразделения корпоративного налогового менеджмента. *Корпоративный налоговый менеджмент; организационный аспект; концептуальный подход*

Новое научно-практическое направление – корпоративный налоговый менеджмент – получило свое развитие после формирования в нашей стране современной налоговой системы. Потребность в корпоративном налоговом менеджменте обусловлена объективным стремлением руководителей предприятий к управлению такой весомой статьёй расходов, как налоговые отчисления. Динамичное развитие современной российской налоговой системы, высокая значимость корпоративного налогового менеджмента для всех участников налоговых отношений предопределили высокий уровень интереса к корпоративному налоговому менеджменту как со стороны ученых-экономистов, так и со стороны руководителей предприятий.

Исследованию корпоративного налогового менеджмента посвятили свои работы такие экономисты, как В. Г. Пансков, Т. Ф. Юткина, Б. А. Рогозин, А. В. Брызгалин, Е. Н. Евстигнев, В. В. Муравьев, Н. Н. Селезнева, А. Г. Седов, С. Н. Барулин, А. П. Подкопаев, Н. В. Грохотова и другие.

С. В. Барулин [1] определяет корпоративный налоговый менеджмент как систему управления налоговыми потоками коммерческой организации путем использования научно обоснованных рыночных форм и методов принятия управленческих решений в области налоговых доходов и расходов на микроуровне. Несомненным вкладом данного ученого в становление корпоративного налогового менеджмента является обоснование необходимости применения научного подхода к управлению налогами.

А. П. Подкопаев [2] характеризует корпоративный налоговый менеджмент как совокупность возникающих с участием хозяйствующего субъекта экономических отношений по поводу осуществления им законных действий, направленных на изменение или поддержание размера своих налоговых обязательств с целью повышения эффективности финансово-хозяйственной

деятельности и обеспечения интересов государства.

Н. В. Грохотова [3] считает, что корпоративный налоговый менеджмент – это управление финансово-хозяйственной деятельностью организации, направленное на повышение эффективности взаимодействия с государственным налоговым механизмом налогообложения в целях законного уменьшения налогового бремени и выявления финансовых ресурсов для капитализации.

Признавая, что в отмеченных выше трактовках понимания сущности корпоративного налогового менеджмента справедливо выделяются его различные стороны, следует отметить, что выбранный вектор исследований раскрывает сущность корпоративного налогового менеджмента с методологических позиций финансовой науки. Однако наряду с финансовой наукой методологической основой корпоративного налогового менеджмента является также наука об управлении – менеджмент. В свою очередь, любое управление имеет организационную природу, поскольку объект управления необходимо сначала организовать, а затем управлять им. В этой связи представляется весьма актуальным и своевременным проведение исследования организационного аспекта корпоративного налогового менеджмента.

В данной статье представлен концептуальный подход организации корпоративного налогового менеджмента в качестве самостоятельного подразделения предприятия, выделен инструментарий его организации, а также представлена имитационная модель функционирования подразделения корпоративного налогового менеджмента.

Структура разработанной концепции представлена на рис. 1.

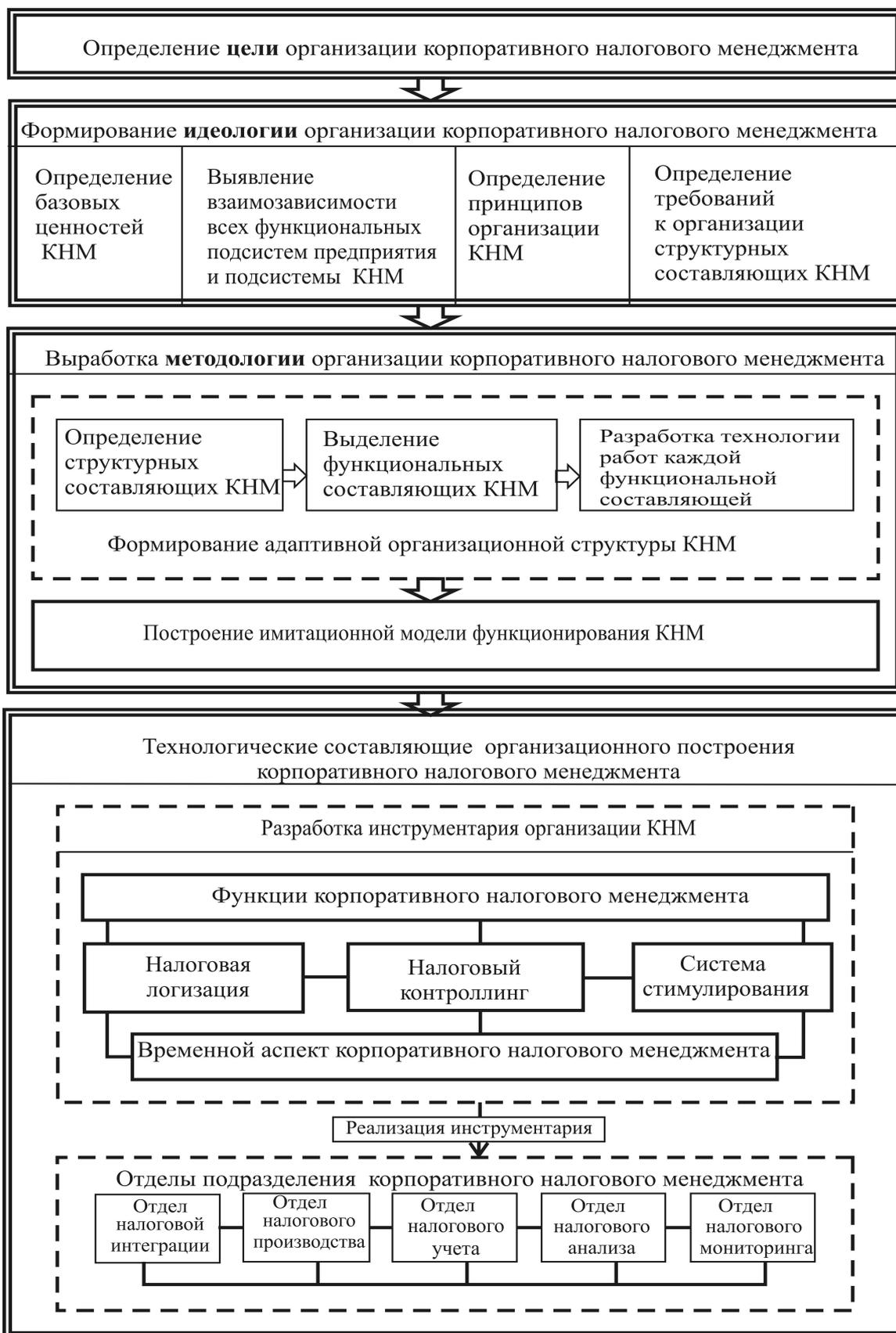


Рис. 1. Концептуальные положения организации корпоративного налогового менеджмента

Первый блок включает в себя теоретические положения идеологии его организации. Второй блок направлен на выработку методологических рекомендаций по его организации. Третий блок раскрывает технологические составляющие организации корпоративного налогового менеджмента, а также направления реализации разработанного инструментария организации корпоративного налогового менеджмента.

На начальном этапе разработки концепции организации корпоративного налогового менеджмента необходимо четко сформулировать его цель. Здесь следует отметить, что вопрос о целевом назначении корпоративного налогового менеджмента в настоящее время продолжает оставаться дискуссионным. Экономистами сформулированы различные трактовки цели корпоративного налогового менеджмента, однако единое, общепринятое понимание ее сущности отсутствует.

Так, например, Барулин С. В. [1] в качестве целей корпоративного налогового менеджмента выделяет следующие:

- 1) получение налоговой прибыли;
- 2) обеспечение финансовой устойчивости и доходности на основе применения эффективных налоговых форм, методов и инструментов управления и эффективного вложения (расходования) налоговых доходов и прибыли.

В свою очередь, А. П. Подкопаев [2] цель корпоративного налогового менеджмента видит в повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности и обеспечении интересов государства.

Н. В. Грохотова [3] цель корпоративного налогового менеджмента определяет как законное уменьшение налогового бремени и выявление финансовых ресурсов для капитализации.

Очевидно, общий недостаток рассмотренных подходов составляет отсутствие определения миссии корпоративного налогового менеджмента.

Разработка миссии корпоративного налогового менеджмента позволит четко представить предназначение проектируемой системы, так как она составляет базис, точку опоры для определения его цели, позволит определить место и роль корпоративного налогового менеджмента в системе управления предприятием. Соответственно, **миссия** корпоративного налогового менеджмента заключается в обеспечении эффективного управления налогововедением на предприятии. В свою очередь, цель корпоративного налогового менеджмента должна ей соответствовать. Термином «**налоговедение**» предлагается обозначать процессы формирования

налоговых баз предприятия, расчета сумм налоговых платежей и их уплаты. Обоснованность введения данного понятия объясняется тем, что налог как экономическую категорию нельзя рассматривать в качестве объекта деятельности сотрудников подразделения корпоративного налогового менеджмента. Для определения объекта деятельности сотрудников подразделения корпоративного налогового менеджмента следует исходить из внутренней логики структуры элементов налогообложения. Как известно, к элементам налогообложения относятся: налогоплательщики, объект налогообложения, налоговая база, налоговый период, налоговая ставка, порядок исчисления налогов, порядок и сроки их уплаты. Предприятие в процессе своей деятельности может реально воздействовать лишь на величину налогооблагаемой базы, организовать контроль за правильностью исчисления размера налога, а также за полнотой и своевременностью его уплаты. Совокупность процессов по формированию налогооблагаемой базы, расчета и уплаты налога в рамках данного исследования объединяется термином **налоговедение**.

Обобщение представленных выше подходов показало, что в качестве цели корпоративного налогового менеджмента рассматривается минимизация налоговых платежей, что, очевидно, не является верным. Управление налогововедением должно быть направлено на разработку и оценку различных вариантов деятельности предприятия, оценку их возможных налоговых последствий и выбор наиболее рационального из них. Таким образом, **цель** корпоративного налогового менеджмента определяется как формирование рациональных вариантов организации деятельности предприятия, а через них выработка моделей наиболее рациональных налоговых выплат.

Первым положением идеологии корпоративного налогового менеджмента является разработка его базовых ценностей. Определение базовых ценностей направлено на формирование у сотрудников четкого понимания того, что управление налогововедением – составная часть их повседневной деятельности. Важно обеспечить осознание необходимости управления налогововедением в качестве корпоративной ценности как среди сотрудников подразделения корпоративного налогового менеджмента, так и среди сотрудников и руководителей всех функциональных подсистем предприятия, поскольку корпоративный налоговый менеджмент взаимосвязан с каждой из них.

Второе положение идеологии организации корпоративного налогового менеджмента – вы-

деление взаимозависимости всех функциональных подсистем предприятия и подсистемы корпоративного налогового менеджмента. Данная взаимосвязь объективна, так как именно она позволяет корпоративному налоговому менеджменту реализовывать названную выше цель.

Третье положение идеологии организации корпоративного налогового менеджмента представляет собой разработку совокупности принципов его организации. Выделены, обобщены и сформированы четыре группы принципов: общеуправленческие принципы, принципы кибернетики, принципы синергетики, а также специальные принципы. Данные принципы отражают системность корпоративного налогового менеджмента, его управленческую и экономическую природу.

Четвертое положение идеологии организации корпоративного налогового менеджмента составляет определение требований к организации структурных составляющих корпоративного налогового менеджмента. Это ключевое требование является требованием соответствия структурного построения системы корпоративного налогового менеджмента логике осуществления всех видов работ, имеющих к нему отношение.

Представленная идеология составляет базу для выработки методологии организации корпоративного налогового менеджмента.

С методологической точки зрения принципиальным представляется обоснование необходимости формирования адаптивной организационной структуры корпоративного налогового менеджмента. На сегодняшний день в теории и практике менеджмента выделяется большое количество вариантов построения организационных структур предприятия, каждая из которых имеет как преимущества, так и недостатки и предназначена для решения поставленных перед ней задач. Все разнообразие структур по степени их гибкости и возможности приспособления к внешним изменениям делят на механические (наименее гибкие) организационные структуры и органические (адаптивные), которые могут оперативно реагировать на изменения среды. Адаптивные организационные структуры характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, на решение сложных проблем;

- индивидуальной ответственностью каждого работника за общие результаты деятельности.

Поскольку внешняя среда корпоративного налогового менеджмента отличается высокой степенью изменчивости, представляется верным применить адаптивную организационную структуру. В рамках данной организационной структуры персонал выполняет предназначенные ему функции и тем самым достигается цель управления налогообложением.

Специфика управления налогообложением на предприятии обуславливает необходимость формирования специального состава структурных элементов подразделения корпоративного налогового менеджмента, сочетание которых в пространстве и во времени формирует его адаптивную организационную структуру. В свою очередь, ее формирование включает в себя следующие этапы:

- 1) определение структурных составляющих корпоративного налогового менеджмента;
- 2) выделение функциональных составляющих каждого структурного образования в рамках корпоративного налогового менеджмента;
- 3) разработка технологии работ каждой функциональной составляющей корпоративного налогового менеджмента.

Состав и характеристики структурных составляющих корпоративного налогового менеджмента, вид его организационной структуры будет индивидуальным для каждого предприятия, поскольку они должны согласовываться с его общей организационной структурой. Общеизвестно, что организационная структура каждого предприятия уникальна, так как ее формирование происходит под влиянием таких индивидуальных факторов, как отраслевые особенности предприятия, его организационно-правовая форма, вид деятельности, масштаб деятельности и другие.

В этой связи для выделения структурных составляющих корпоративного налогового менеджмента представляется верным применить метод абстрагирования. В результате применения метода абстракции получаем, что организационная структура корпоративного налогового менеджмента состоит из совокупности организационных звеньев, на каждое из которых возложено выполнение определенных функций, т. е. каждая структурная составляющая имеет свое функциональное назначение. При выделении состава функций представляется целесообразным опираться на классический состав функций, разработанный общей теорией управления. Классический состав функций включает

в себя: планирование, организацию, учет и контроль, анализ и регулирование. Необходимость учета особенностей, присущих процессу управления налоговедением, обуславливает потребность осуществления трансформации классических функций управления применительно к корпоративному налоговому менеджменту. Механизм трансформации представлен на рис. 2.

Технологические составляющие организационного построения корпоративного налогового менеджмента реализуются с помощью специально разработанного инструментария, необходимость разработки которого определяется тем, что в процессе организационного проектирования данного подразделения требуется решить ряд специфических задач, а именно:

1) обеспечить интеграцию системы корпоративного налогового менеджмента в систему управления предприятием;

2) распределить выполнение функций корпоративного налогового менеджмента во времени между его структурными подразделениями;

3) создать условия для организации оперативного контроля управления налогами;

4) организовать мониторинг деятельности каждого структурного элемента системы корпоративного налогового менеджмента.

Необходимость обеспечения интеграции системы управления предприятием и корпоративного налогового менеджмента обусловлена наличием взаимосвязи этих подсистем.

Учет фактора времени при распределении функций корпоративного налогового менеджмента по соответствующим структурным эле-

ментам проектируемого подразделения позволит в полной мере отразить характер решений управления налоговедением, которые могут быть стратегическими, тактическими, оперативными в зависимости от периода времени, который охватывается принимаемым решением.

Внешняя среда корпоративного налогового менеджмента отличается сложностью, поскольку успех управления налоговедением зависит от таких факторов, как общеэкономическая ситуация в стране, тенденции изменения в налоговом законодательстве и скорость этих изменений, а также определяется группой факторов, отражающих экономическую политику самого предприятия. В этой связи возникает потребность в создании условий для организации оперативного контроля управления налоговедением, а также в организации мониторинга деятельности каждого структурного элемента системы корпоративного налогового менеджмента.

Для решения обозначенных выше задач организационного построения корпоративного налогового менеджмента выделены и обоснованы специальные инструменты, к которым относятся: налоговая логизация, временной аспект организации корпоративного налогового менеджмента, налоговый контроллинг, система стимулирования сотрудников подразделения корпоративного налогового менеджмента. В качестве инструмента обеспечения взаимосвязи подсистемы управления предприятием и корпоративного налогового менеджмента предлагается использовать специально разработанный инструмент – налоговую логизацию.

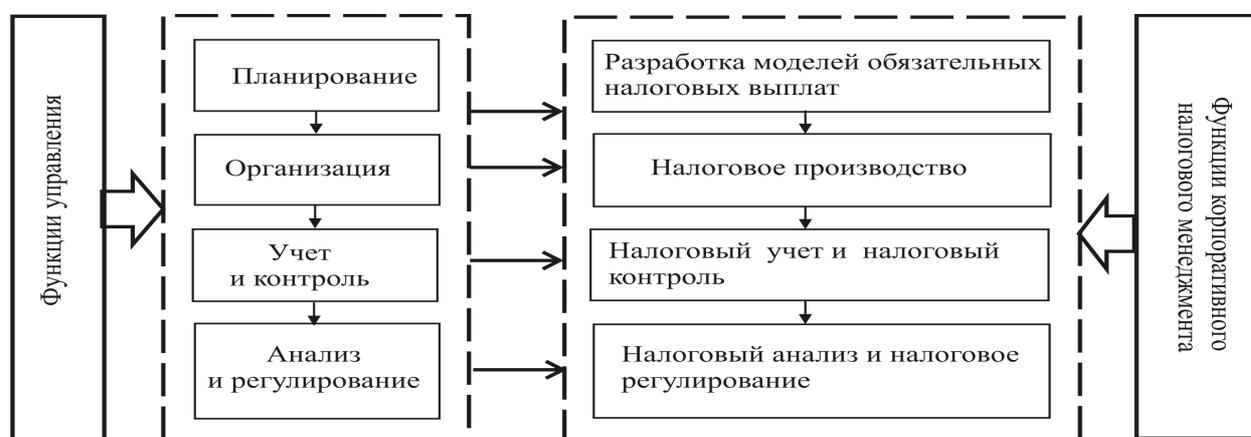


Рис. 2. Механизм трансформации классических функций управления применительно к корпоративному налоговому менеджменту

**Налоговая логизация** – координация деятельности по управлению предприятием и деятельности по управлению налогообложением на основе передачи информации, а также на основе систематических консультаций специалистов подразделения корпоративного налогового менеджмента со специалистами других подразделений предприятия.

Для обеспечения своевременного получения необходимой информации специалистами подразделения корпоративного налогового менеджмента следует организовать единое информационное пространство предприятия, интегрирующее общее управление предприятием и управление налогообложением на каждом уровне управления.

Потенциальные возможности налоговой логизации позволяют рассматривать ее в качестве связующего звена, с помощью которого происходит интеграция корпоративного налогового менеджмента и управления предприятием.

Интегрирование подсистемы корпоративного налогового менеджмента и функциональных подсистем предприятия обуславливает необходимость распределения функций управления налогообложением во времени на стратегическое, тактическое и оперативное управление, которое отражает уровни управления предприятием в целом. Такое выделение уровней управления налогообложением позволит осуществить временную увязку работ подразделения корпоративного налогового менеджмента и работ по управлению предприятием в целом. Инструментом, с помощью которого представляется возможным осуществить разграничение уровней управления налогообложением во времени, является временной аспект организации корпоративного налогового менеджмента.

На рис. 3 представлена модель пространственного представления организационной структуры предприятия и корпоративного налогового менеджмента. Преимуществом данной модели является возможность наглядно увидеть, что каждая подсистема деятельности предприятия объединяется процессами стратегического, тактического, оперативного управления.

Кроме этого, модель показывает взаимосвязь ключевых подсистем предприятия между собой. Каждая плоскость представляет отдельную подсистему деятельности предприятия. Плоскость 1 соответствует подсистеме маркетинга, плоскость 2 – подсистеме подготовки производства, плоскость 3 – подсистеме материально-технического снабжения, плоскость 4 – подсистеме производства, плоскость 5 – подсистеме

теме сбыта, плоскость 6 – организации труда и заработной платы.

Помимо вертикальных плоскостей модель содержит три горизонтальные плоскости поперечного сечения, каждая из которых отображает уровни управления на предприятии: стратегическое, тактическое и оперативное управление соответственно. На практике управление предприятием осуществляется на основе специализированной информации, формируемой системами бухгалтерского, финансового, статистического, управленческого учета. Границы соединения вертикальной и горизонтальной плоскостей отражают формирование информации о функционировании каждой подсистемы предприятия, необходимой для принятия решений в процессе стратегического, тактического и оперативного управления соответственно.

Поскольку каждая подсистема предприятия взаимосвязана с корпоративным налоговым менеджментом, то управление налогообложением является неотъемлемой частью управления предприятием в целом. Выделенные сектора КНМ<sub>С</sub>, КНМ<sub>Т</sub>, КНМ<sub>О</sub> обозначают стратегический, тактический, оперативный корпоративный налоговый менеджмент соответственно. Исходя из этого, все структурные составляющие корпоративного налогового менеджмента должны быть интегрированы в систему управления предприятием на каждом уровне управления. Необходимость осуществления такой интеграции предполагает устранение информационных барьеров и использование сотрудниками подразделения корпоративного налогового менеджмента и сотрудниками всех подразделений предприятия единых, непротиворечивых и однозначно определяемых показателей, сведений на всех уровнях управления налогообложением. Таким образом, необходимо произвести:

- 1) анализ действующей системы управления предприятием;
- 2) выявить и проанализировать сложившиеся на предприятии схемы информационных потоков;
- 3) четко и полно оценить потребности специалистов подразделения корпоративного налогового менеджмента в информационных, документальных ресурсах;
- 4) разработать требования к содержанию, форме, срокам и периодичности представления необходимых данных, а также определить способ их передачи;
- 5) разработать регламент консультаций специалистов подразделения предприятия со специалистами подразделения корпоративного налогового менеджмента;

б) определить круг лиц, ответственных за своевременное формирование и передачу необходимой информации, а также ответственных за осуществление консультаций.

В свою очередь налоговый контроллинг позволяет осуществлять в оперативном режиме учет, контроль, анализ деятельности подразделения корпоративного налогового менеджмента в целом и каждого его отдела в частности. Реализация инструмента налогового контроллинга осуществляется путем расчета разработанного показателя, характеризующего результативность функционирования подразделения корпоративного налогового менеджмента. Под **результативностью функционирования подразделения корпоративного налогового менеджмента** понимается степень покрытия налоговых расходов суммой налоговых доходов, поскольку только в этом случае организация на предприятии корпоративного налогового менеджмента целесообразна и экономически выгодна.

К доходам подразделения КНМ относят сумму сэкономленных денежных средств в результате организации деятельности предприятия согласно разработанной модели налоговых выплат.

Поскольку в НК РФ за допущенные ошибки и просчеты в исчислении налоговых платежей предусмотрена уплата соответствующих штрафных санкций, то их сумма также формирует налоговые доходы в случае, если на этапе аналитической работы были своевременно выявлены и устранены вызывающие их отклонения.

Также к доходам подразделения КНМ относят положительную динамику штрафных санкций в том случае, если сумма штрафных санкций до организации КНМ была больше, чем после. К прочим относятся доходы, возникновение которых обусловлено особенностями функционирования каждого конкретного предприятия.

На сегодняшний день не разработано подходов к группировке расходов корпоративного налогового менеджмента. С учетом этого выработано предложение по классификации его расходов на основные и дополнительные.

К *основным расходам* предложено относить расходы, связанные с обеспечением деятельности специалистов корпоративного налогового менеджмента, расходы по выплате постоянной части их заработной платы, а также расходы по уплате соответствующих взносов на обязательное пенсионное страхование.

К *дополнительным расходам* предложено относить такие расходы, которые реализуются

при определенных обстоятельствах. В составе этих расходов предложено выделять функциональные расходы и расходы по уплате штрафных санкций.

*Функциональные расходы* – это расходы, связанные с необходимостью материального стимулирования повышения качества выполнения функциональных обязанностей сотрудниками. В составе этих расходов выделяются расходы на повышение квалификации сотрудников, расходы на выплату дополнительного вознаграждения сотрудникам, расходы на соответствующие налоговые отчисления и прочие расходы.

Расходы по уплате штрафных санкций – это расходы в виде сумм дополнительно начисленных штрафных санкций, а также в виде сумм доначисленных налоговых платежей по результатам налоговых проверок.

Для расчета сумм налоговых доходов и налоговых расходов предлагается составлять бюджет функционирования корпоративного налогового менеджмента. Основное назначение данного бюджета – оценка фактических результатов деятельности подразделения на основании сопоставления полученных доходов и реализованных для этого расходов.

Расчет показателя оценки результативности функционирования подразделения КНМ осуществляется по следующей формуле:

$$R = -\sum D - (\sum P_{\text{осн}} + \sum P_{\text{доп}}), \quad (1)$$

где  $\sum D$  – сумма доходов корпоративного налогового менеджмента за определенный период времени;

$\sum P_{\text{осн}}$  – сумма расходов по обеспечению функционирования корпоративного налогового менеджмента;

$\sum P_{\text{доп}}$  – сумма дополнительных расходов корпоративного налогового менеджмента.

В качестве четвертого инструмента организации корпоративного налогового менеджмента выделена система стимулирования сотрудников данного подразделения. С помощью системы стимулирования представляется возможным осуществлять регулирование расходов на оплату труда каждого сотрудника пропорционально результатам, реально достигнутым каждым из них.

Поскольку корпоративный налоговый менеджмент – новое направление деятельности современных предприятий, то методика стимулирования сотрудников, которая бы в полной мере учитывала особенности корпоративного налогового менеджмента, а также была бы

справедливой и эффективной, к настоящему моменту не разработана.

На основе исследования сложившихся подходов к пониманию сущности корпоративного налогового менеджмента, разработанной концепции его организации разработана имитационная модель функционирования проектируемого подразделения корпоративного налогового менеджмента, позволяющая посредством имитации технологии работ каждого структурного элемента получать возможность широкого видения не только протекания отдельных процессов, но и получения их результатов.

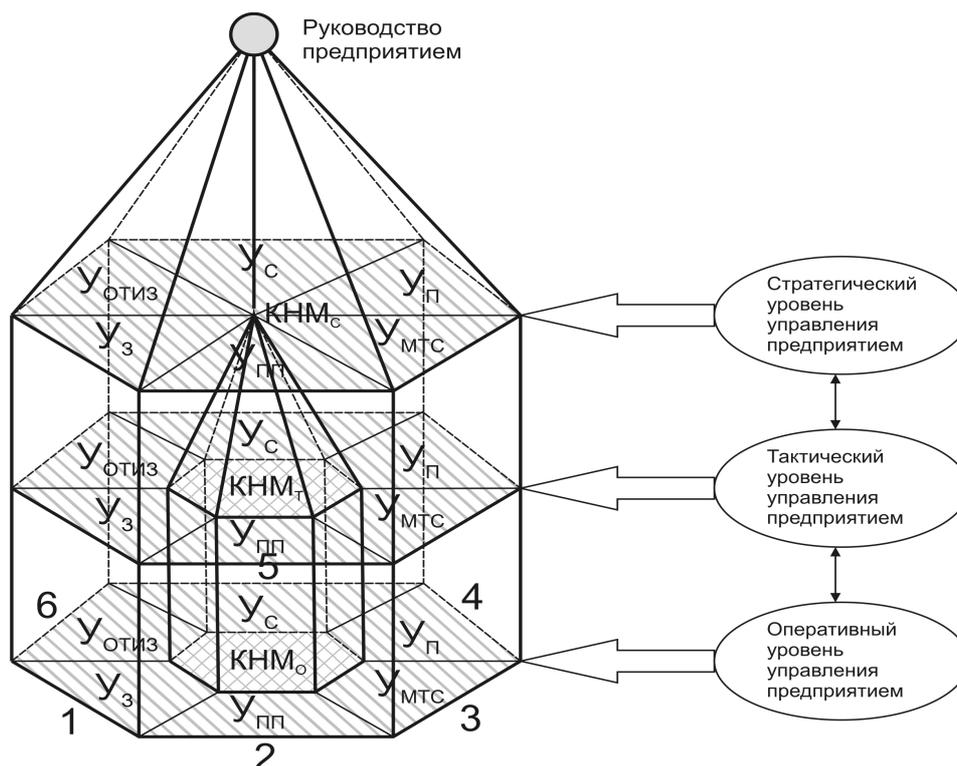
С помощью разработанной имитационной модели определяется значение показателя результативности функционирования подразделения КНМ, соответствие фактического значения показателя плановому. Также определяется сумма заработной платы сотрудников подразделения, разрабатываются предложения по совершенствованию деятельности отделов и формируется отчет о деятельности подразделения в целом. В ходе описания предлагаемой модели используется ряд параметров, с помощью кото-

рых реализуется механизм имитационной модели, представленных в таблице.

Разработанная имитационная модель функционирования подразделения корпоративного налогового менеджмента представлена на рис. 4.

**Вывод.** Статья посвящена исследованию корпоративного налогового менеджмента в принципиально новом аспекте – организационном. Практическое применение изложенных концептуальных положений организации корпоративного налогового менеджмента позволит сократить время на формирование подсистемы корпоративного налогового менеджмента на предприятии. Представленная имитационная модель функционирования подразделения корпоративного налогового менеджмента позволяет посредством имитации технологии работ каждого структурного элемента получать возможность широкого видения не только протекания отдельных процессов, но и получения их результатов.

Параметры	Описание
Входные параметры:	
СИ	Стратегическая информация, необходимая для управления налогообедением на стратегическом уровне
ПР	Прогнозы развития налоговой системы РФ
И нб	Информация, обосновывающая формирование налоговых баз
Б	Проекты операционных бюджетов
Внутренние параметры:	
$\sum \text{НМб}$	Сумма налогов к уплате по базовой модели
$\sum \text{НМа1...НМан}$	Сумма налогов к уплате по альтернативным моделям
$R_{п}$	Планируемое значение показателя результативности
$R_{ф}$	Фактическое значение показателя результативности
КБ	Коррекция бюджета
ПД	Передача данных
О	Формирование отчета
Р	Ранжирование отклонений
$\sum \text{НФ}$	Фактическая сумма налогов
$\sum \text{НП}$	Плановая сумма налогов
$\sum R$	Значение показателя результативности
$t$	Периодичность расчета отклонений
$i$	Вид налога
Выходные параметры:	
B1	Бюджет функционирования подразделения КНМ
B2	Фактическое значение показателя результативности
B3	Сумма заработной платы сотрудников подразделения КНМ
B4	Предложения совершенствования деятельности подразделения КНМ
B5	Отчет о функционировании подразделения КНМ



**Рис. 3.** Модель пространственного представления организационной структуры предприятия и корпоративного налогового менеджмента:  $U_{\text{ОТИЗ}}$  – управление организацией труда и заработной платой,  $U_{\text{С}}$  – управление сбытом,  $U_{\text{П}}$  – управление производством,  $U_{\text{МТС}}$  – управление материально-техническим снабжением,  $U_{\text{ПП}}$  – управление подготовкой производства,  $U_{\text{З}}$  – управление затратами

Корпоративный налоговый менеджмент – одно из самых молодых научно-практических направлений – его становление в качестве самостоятельного научно-практического направления произошло в начале текущего столетия и только начиная с 2000-го года появляются его первые теоретические обоснования, построенные на анализе имеющей место практике. Соответственно, утверждать, что накоплен богатый опыт его исследования, пока не представляется возможным. В этой связи с целью разработки концептуальных положений организации корпоративного налогового менеджмента было проведено исследование процессов организации производства, процессов общеэкономического планирования, бюджетирования, и некоторых других, которое выявило наличие объективной взаимосвязи подсистемы корпоративного налогового менеджмента со всеми функциональными подсистемами предприятия. Наличие данной взаимосвязи предопределяет необходимость осуществления интеграции корпоративного на-

логового менеджмента и управления предприятием на всех уровнях: стратегическом, тактическом, оперативном. Решение этой задачи видится в применении таких инструментов, как налоговая логизация и временной аспект организации корпоративного налогового менеджмента. Применение налогового контроллинга позволит осуществлять в оперативном режиме учет, контроль, анализ деятельности подразделения корпоративного налогового менеджмента в целом, и каждого его отдела в частности. Реализация инструмента налогового контроллинга осуществляется путем расчета разработанного показателя, характеризующего результативность функционирования подразделения корпоративного налогового менеджмента.

С помощью системы стимулирования сотрудников представляется возможным осуществлять регулирование расходов на оплату труда каждого сотрудника пропорционально результатам, реально достигнутым каждым из них.

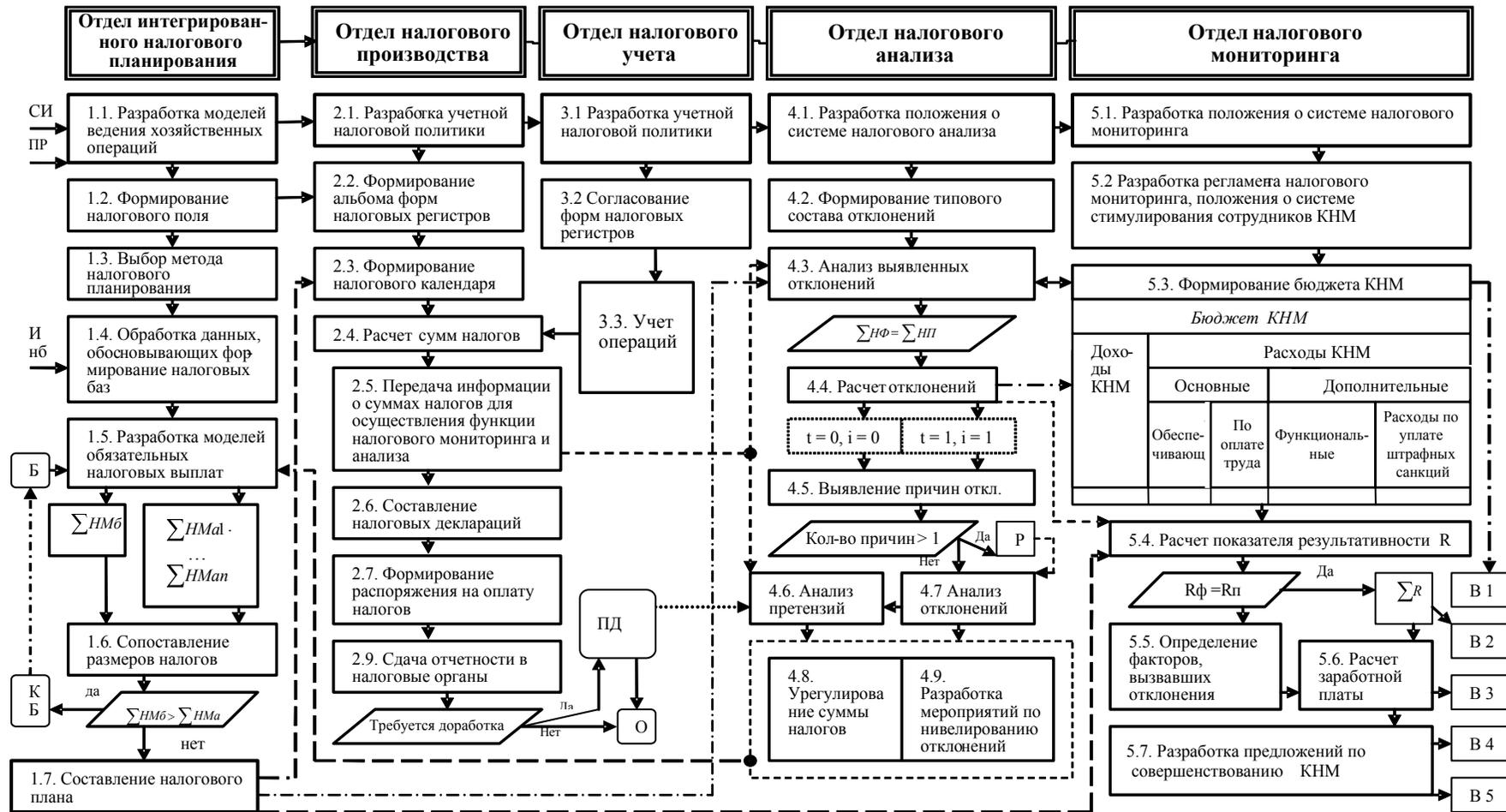


Рис. 4. Имитационная модель функционирования подразделения корпоративного налогового менеджмента

Таким образом, представленное теоретическое обоснование организационных основ корпоративного налогового менеджмента построено на его представлении в качестве отдельной подсистемы предприятия. Разработка концепции организации корпоративного налогового менеджмента основана на ранее сформированных разработках в области теории управления, теории систем, бюджетирования, менеджмента, общеэкономического планирования, налогового планирования, налогового менеджмента и других. При этом ранее полученные результаты были переосмыслены, адаптированы к управлению налоговедением с целью формирования структурированной системы корпоративного налогового менеджмента.

В то же время остаются открытыми многие вопросы, к числу которых, в частности, относится задача разработки эффективной системы стимулирования сотрудников подразделения корпоративного налогового менеджмента.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барулин С. В., Ермакова Е. А., Степаненко В. В. Налоговый менеджмент. М.: Омега – Л, 2008. 269 с.
2. Подкопаев А. П. Совершенствование корпоративного налогового менеджмента как спо-

соб достижения баланса интересов бизнеса и государства: дисс.... канд. экон. наук. М., 2007.

3. Грохотова Н. В. Налоговый менеджмент и его влияние на формирование прибыли организации: дисс.... канд. экон. наук. Иркутск, 2005

#### ОБ АВТОРАХ



**Аристархова Маргарита Константиновна**, проф., зав. каф. налогов и налогообложения. Дипл. инж.-экономист по экономике, организации, управлению народн. хозяйством (УАИ, 1975). Д-р экон. наук. Иссл. в обл. маркетинга, менеджмента, логистики, экономики предприятия.



**Гунякова Алия Атласовна**, ассистент той же каф. Дипл. спец. (Всероссийск. заочн. фин.-экон. ин-т, Уфимск. филиал, 2006). Иссл. в обл. корпоративного налогового менеджмента.