

УДК 336.71:336.22

Д.А. Козак

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКАХ

У статті проаналізовано різні підходи щодо розуміння сутності поняття «корпоративний податковий менеджмент банку» та подано авторське трактування цього поняття. Розкрито особливості формування системи податкового менеджменту банку та виділено її елементи, до яких належать: об'єкти, суб'єкти, функції, принципи, завдання. Визначено основну мету корпоративного податкового менеджменту банку, якою є мінімізація податкових ризиків, які виникають у процесі виконання банком своїх функцій. Виокремлено зовнішні та внутрішні фактори виникнення податкових ризиків, а також види податкових ризиків банку.

The article analyzes different approaches to understanding the essence of the notion of «corporate tax management of the bank». It was determined that the corporate tax management of the bank – an activity related to the formation and optimization of the tax base of all taxes; strategic and operational tax planning; the development of accounting policies; tax accounting; preparation and submission of tax returns; control over compliance with the schedule of tax payments; relationships with tax and regulatory authorities. Some aspects of the system of tax management of the bank and it highlighted the elements, which include: objects, subjects, functions, principles, objectives. It identifies the main purpose of corporate tax management of the bank, which is to minimize tax risks that arise in the implementation of the bank's functions.

It is established that an integral part of the corporate tax management of the bank is risk management; it presented a set of external and internal factors of occurrence of tax risks; marked types of tax risks of the bank, which include: the risk of tax audits by controlling bodies; risk of additional back taxes and penalties; the risk of penalties and fines; the risk of increasing the tax burden; the risk of deterioration or loss of liquidity; administrative head of the risk of persecution; the risk of seizure of assets. It argued that ignoring the tax risks in the process of tax management can lead to significant negative consequences in the financial activities of the bank.

Ключові слова: податковий менеджмент банку, інструменти податкового менеджменту, податкові ризики.

Key words: bank tax management, tax management tools, tax risks.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища та високої ризикованості діяльності конкурентні переваги отримують банки, здатні забезпечити ефективну взаємодію всіх елементів системи управління, включаючи як організаційну, так і фінансову складову. Податковий менеджмент як підсистема управління фінансами банку може стати вагомим фактором, що визначає ефективність діяльності, оскільки податкові відносини опосередковують більшість його операцій.

Високе податкове навантаження послаблює конкурентоспроможність банку, а ігнорування податкових ризиків у процесі управління фінансами банку може привести до суттєвих негативних наслідків як у вигляді витрат за фінансовими санкціями, так і у вигляді втраченої вигоди через прийняття неефективних управлінських рішень.

Таким чином, на сьогодні існує необхідність у формуванні цілісної та структурованої системи податкового менеджменту банку, удосконаленні його інструментарію, що забезпечить нарощення конкурентних переваг та ефективне функціонування банку.

Дослідженням теоретичних засад податкового менеджменту в системі управління діяльністю банку присвячені наукові праці провідних українських учених, серед яких варто відмітити Іванова Ю.Б., Кізimu А.Я., Крисоватого А.І., Пацерук Р.Р., Просович О.П., Прошак К.В., Сало І.В. та інших.

Метою статті є дослідження теоретичних засад корпоративного податкового менеджменту в банках та висвітлення його особливостей в системі управління діяльністю банку.

Розвиток потужної банківської системи є необхідною умовою стабілізації національна економіки та підвищення ефективності її функціонування, оскільки банки відіграють важливу роль у регулюванні економічних процесів, пов'язаних із перерозподілом грошових коштів.

У сучасних умовах господарювання зростає необхідність забезпечення раціональної взаємодії всіх складових управління з метою максимізації конкурентних переваг комерційних банків. Важливе місце в даному процесі займає формування ефективної системи податкового менеджменту, спрямованої на забезпечення раціоналізації податкового навантаження та мінімізації податкових ризиків, що допоможе уникнути витрат за фінансовими санкціями та втраченої вигоди, пов'язаної з нераціональними управлінськими рішеннями.

Відомий вітчизняний науковець Ю.Б. Іванов розглядає корпоративний податковий менеджмент як управління всією роботою, пов'язаною з обчисленням та сплатою податкових зобов'язань на рівні підприємства як платника податків та зборів, визначаючи таку роботу як податкову політику підприємства [1, с. 37]. Тобто, вчений вважає, що податковий менеджмент — це управління податковою політикою підприємства.

Автори навчального посібника «Податковий менеджмент» зазначають, що «податковий менеджмент — це система державного і корпоративного управління податковими потоками шляхом використання науково обґрунтovаних ринкових форм і методів та ухвалення рішень у сфері управління податковими доходами і податковими витратами на макро- і мікрорівнях [2, с. 20]. Подібної точки зору дотримується А.А. Леушев, який наголошує, що податковий менеджмент — це сукупність специфічних форм і методів управління процесом оподаткування банку [3]. Отже, автор акцентує увагу

на тому, що для податкового менеджменту характерним є використання специфічних форм та методів управління у сфері податкових відносин.

Р.Р. Пацерук визначає податковий менеджмент як безперервний управлінський процес, спрямований на побудову системи, що забезпечує найбільш оптимальне податкове навантаження в поєднанні з реалізацією цілей організації [4]. У даному визначенні конкретизується об'єкт податкового менеджменту – це податкове навантаження, і підкреслюється важливість його оптимізації в поєднанні з реалізацією цілей діяльності суб'єкта господарювання. Ю.В. Півняк також робить наголос на управлінні податковими платежами з метою їх оптимізації [5, с. 40].

Деякі автори вважають, що податковий менеджмент має активний вплив на максимізацію чистого прибутку при заданих параметрах податкового середовища і ринкової кон'юнктури [6, с. 67]. Ця позиція акцентує увагу на досягненні цілей діяльності організації, а саме на максимізації прибутку. Тобто йдеться вже про завдання фінансового менеджменту, а отже, податковий менеджмент розглядається як його частина.

Таким чином, можна зазначити, що податковий менеджмент – це підсистема фінансового менеджменту, що передбачає використання специфічних форм і методів у сфері податкових відносин банку для оптимізації податкового навантаження в поєднанні з досягненням визначених цілей діяльності банку.

Необхідно відзначити, що податковому менеджменту властиві всі характеристики системи: наявність елементів, взаємозв'язків між ними, здатність до саморозвитку, а також нерозривний зв'язок із зовнішнім середовищем, у взаєминах з яким система виявляє свою цілісність. Ресурсами для реалізації завдань податкового менеджменту є законодавче, нормативне, інформаційне, технічне та кадрове забезпечення. Результатом податкового менеджменту є організація правильного і достовірного розрахунку та сплати податків, забезпечення оптимального податкового навантаження і допустимих податкових ризиків відповідно до цілей і завдань банку.

Корпоративний податковий менеджмент банку – це діяльність, пов'язана з формуванням і оптимізацією податкової бази за всіма видами податків; стратегічним і оперативним податковим плануванням; розробкою облікової політики з урахуванням оподаткування; податковим обліком; підготовкою і поданням податкової звітності; контролем за дотриманням графіків податкових платежів; відносинами з податковими та контролюючими органами. Таким чином, корпоративний податковий менеджмент повинен вирішувати проблеми управління податковими взаєминами банків із державою, що виникають стосовно виконання обов'язків щодо сплати податкових платежів.

Існують різні підходи до поділу системи податкового менеджменту банку на складові. Так, виділяючи об'єкт податкового менеджменту, автори визначають його і як податкову політику, і як податковий аспект управлінських рішень, і навіть діяльність у цілому. Коло вирішуваних завдань податкового менеджменту окреслюється, починаючи від оптимізації податкової політики, до підвищення рентабельності діяльності та розвитку відносин із клієнтами. Система податкового менеджменту банку подана в табл. 1.

Щодо функцій податкового менеджменту слід відзначити єдність авторів, які виділяють такі його функції: податкове планування (прогнозування), податкове регулювання, організація податкового процесу, мотивація, податковий облік, податковий аналіз, податковий контроль [1; 2; 6–8].

Таблиця 1

Система елементів податкового менеджменту банку [1; 2; 7]

Елемент системи	Характеристика елементу
Об'єкти	Податкові потоки; податкове навантаження; податкові ризики; податкові різниці; податкові витрати.
Суб'єкти	Органи управління банку на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях.
Функції	Податкове планування (прогнозування); податкове регулювання; організація податкового процесу; мотивація; податковий облік; податковий контроль.
Завдання	Оптимізація податкового навантаження; управління податковими витратами; виявлення, оцінка та мінімізація податкових ризиків; контроль за своєчасністю, повнотою та правильністю розрахунків податків та подання звітності; аналіз та оцінка ефективності податкового менеджменту.
Принципи	Комплексний і стратегічний характер прийнятих управлінських податкових рішень; динамізм податкового управління; багаторівність підходів і управлінських рішень; врахування фактора ризику при ухваленні рішень.
Підсистема забезпечення	Законодавче; нормативне; інформаційне; кадрове; технічне.

Основною метою корпоративного податкового менеджменту банку є мінімізація податкових ризиків, які виникають у процесі виконання банком своїх функцій. З позиції банку, як платника податків, податковий ризик – це економічна категорія, що відображає особливості сприйняття банком небезпеки можливих втрат (збитків), пов’язаних із процесом оподаткування та сплати податків [4]. Враховуючи необхідність мінімізації впливу оподаткування, основною метою впровадження податкового менеджменту в банку є розробка комплексної системи управління фінансовою діяльністю, що забезпечить досягнення оптимального рівня податкового навантаження в контексті стратегічних цілей розвитку банку.

Виходячи з поставленої мети, серед найважливіших завдань податкового менеджменту банку можна виділити такі: визначення цілей і завдань податкового менеджменту на поточному етапі і на перспективу (тактичні і стратегічні завдання); вибір податкової стратегії за напрямами діяльності; визначення оптимального податкового навантаження і допустимих податкових ризиків; розробка облікової політики з урахуванням оподаткування; розробка правил і методів формування звітних даних, групування фінансової інформації, необхідної для достовірного і своєчасного розрахунку податків і забезпечення інформацією зовнішніх і внутрішніх користувачів для здійснення податкового контролю (податковий облік); розробка дієвої системи управління податковими витратами банку; розробка системи показників для оцінки ефективності податкового менеджменту і податкових наслідків прийнятих управлінських рішень [9, с. 28].

Корпоративний податковий менеджмент банку має свої особливості в організації процесу управління податковими потоками банку, в податковому плануванні та регулюванні, а також у здійсненні контролю за справлянням податків.

Слід зазначити, що банки виділяють в особливу групу учасників податкових відносин, оскільки вони, з одного боку, є платниками більшості податків і на загальних

підставах здійснюють платежі до бюджету. З другого, – банки є посередниками між державою і платниками податків, оскільки перераховують податкові платежі безпосередньо на рахунки відповідних бюджетів та фондів.

Отже, невід'ємним елементом корпоративного податкового менеджменту є управління ризиками. Управління ризиками – це процес, за допомогою якого банк виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінку їх величини, здійснює їх моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків [5, с. 42].

Таким чином, з точки зору діяльності банку та його функцій в податкових відносинах, фактори виникнення податкових ризиків доцільно об'єднати у дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори пов'язані із функціонуванням системи оподаткування взагалі та податковою політикою держави, внутрішні – із функціонуванням банку як суб'єкта господарювання та участника податкових відносин.

До зовнішніх факторів виникнення податкових ризиків у діяльності банку можна віднести: нестабільність податкового законодавства; неузгодженість дій контролюючих органів; зміна податкового поля. До внутрішніх факторів виникнення податкових ризиків відносяться: організаційні (не уніфікована система податкового обліку, недостатній рівень кваліфікації працівників, не розроблені процедури податкового менеджменту, податкові помилки); негативні зміни в діяльності банку; система трансфертного ціноутворення.

Враховуючи особливості функціонування банків, можемо говорити про необхідність застосування в банку як корпоративного податкового менеджменту в цілому, так і в управлінні податковими ризиками зокрема.

Виокремлюють такі види податкових ризиків банку: ризик проведення податкових перевірок контролюючими органами; ризик донарахування недоїмки і пені; ризик санкцій і шрафів; ризик збільшення податкового навантаження; ризик зниження або втрати ліквідності; ризик адміністративного переслідування керівника; ризик арешту активів [10, с. 194].

Податкові ризики мають суттєве значення у системі управління фінансами банку, оскільки податкові відносини опосередковують більшість його фінансових операцій, а отже, є важливим фактором, що визначає їх ефективність. Ігнорування податкових ризиків у процесі податкового менеджменту банку може привести до суттєвих негативних наслідків у вигляді зменшення фінансового результату, збільшення податкових витрат, фінансових санкцій, втраченої вигоди через прийняття неефективних управлінських рішень.

Таким чином, формування цілісної системи корпоративного податкового менеджменту банку, удосконалення його інструментарію є вагомим фактором, що визначає ефективність діяльності банку, та забезпечує для нього конкурентні переваги в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Високе податкове навантаження послаблює конкурентоспроможність банку і може привести до суттєвих негативних наслідків у вигляді втраченої вигоди через прийняття неефективних управлінських рішень.

При здійсненні корпоративного податкового менеджменту головним критерієм, якому повинні відповідати дії банку для упередження чи мінімізації можливих податкових ризиків і претензій з боку податкових і правоохоронних органів, є економічна

розумність і доцільність діяльності та операцій платника податків, їх відповідність податковим цілям фактично встановлюваних цивільно-правових відносин.

1. *Іванов Ю.Б.* Податковий менеджмент: навч. посіб. / Ю.Б. Іванов, А.І. Крисоватий, А.Я. Кізима, В.В. Карпова. – К.: Знання, 2008. – 525 с.;
2. *Бечко П.К.* Податковий менеджмент: навч. посіб. / П.К. Бечко, Н.В. Лиса. – К.: Центр учебової літератури. – 2009. – 288 с.;
3. *Леушев А.А.* Эффективность корпоративного налогового менеджмента в коммерческих банках и его совершенствование: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / А.А. Леушев. – М., 2008. – 154 с.;
4. *Пацерук Р.Р.* Теоритичні аспекти побудови системи податкового менеджменту в банку [електронний ресурс] / Р.Р. Пацерук. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=42509>;
5. *Півняк Ю.В.* Оптимізація податкових платежів підприємства / Ю.В. Півняк // Экономика и управление. – 2010. – № 1. – С. 39–43;
6. *Тимченко О.М.* Податковий менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / О.М. Тимченко. – К.: КНЕУ. – 2001. – 150 с.;
7. *Крисоватий А.І.* Податковий менеджмент: навч. посіб. / А.І. Крисоватий, А.Я. Кізима. – Тернопіль: Карт-бланш, 2011. – 304 с.;
8. *Сало І.В.* Податковий менеджмент у банку: монографія / І.В. Сало, Н.Г.Євченко. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 187 с.;
9. *Сало І.В.* Оподаткування банків: навч. посіб. / І.В. Сало, І.І. Д'яконова, Н.Г. Євченко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 208 с.;
10. *Просович О.П.* Управління ризиками комерційного банку / О.П. Просович, К.В. Прошак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – 684 с.