

На правах рукописи

Кантырев Константин Александрович

**Совершенствование системы налогового менеджмента
как фактор повышения конкурентоспособности коммерческого банка**

Специальность:

Специальность 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит».

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва - 2006 год

Диссертация выполнена на кафедре «Налоги и налогообложение» Государственного Университета Управления.

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Черник Дмитрий Георгиевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Павлова Лидия Петровна

кандидат экономических наук,
заведующая кафедрой ИНЭП
Сугрובה Елена Бауковна

Ведущая организация Всероссийская государственная налоговая академия

Защита состоится «___» _____ 2006 г. в _____ на заседании Диссертационного совета Д 212.049.05 в Государственном Университете Управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного Университета Управления.

Автореферат разослан «___» _____ 2006 года.

Ученый секретарь
Диссертационного совета
к.э.н., доцент

Л.В. Токун

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования определяется развитием в последние годы банковской системы в связи с экономической реформой, а также происходящими в настоящее время существенными изменениями условий осуществления банковской деятельности в Российской Федерации. Данные изменения происходят по двум основным направлениям: усиление конкурентной борьбы на рынке банковских услуг и ужесточение государственной политики в сфере регулирования банковской деятельности и налогообложения.

Усиление конкурентной борьбы на рынке банковских услуг. Изменение конкурентной рыночной среды банковской деятельности характеризуется все возрастающей ролью клиента – потребителя банковских услуг в развитии банковского сектора современной России. Развитие массового потребительского кредитования граждан и выход на российский рынок банковских услуг крупных иностранных финансовых институтов в лице дочерних российских банков, обладающих доступом к длинным и недорогим кредитным ресурсам, приводят к усилению конкурентной борьбы на рынке банковских услуг для юридических и физических лиц.

Учитывая данные обстоятельства, российские банки вынуждены вести активную маркетинговую политику, постоянно улучшая качество своих услуг, предлагая клиентам новые, все более выгодные и комфортные условия обслуживания, в том числе и с точки зрения налоговых последствий для клиента.

Маркетинг банковских услуг включает в себя изучение рынка потенциальных клиентов и их потребностей в банковских услугах, разработку новых банковских продуктов с учетом нужд клиентов и особенностей налогового режима их деятельности, продвижение данных продуктов к клиентам. Только достоверно и детально поняв, что нужно клиенту, в том числе и с учетом режима налогообложения его деятельности, можно сформировать и предложить наиболее интересный для клиентов банковский продукт.

На формирование цены банковских услуг существенное влияние оказывает уровень внутренних издержек банка. Весомую долю в данных издержках создают операционные расходы, в том числе расходы на ведение бухгалтерского и налогового учета, на поддержание соответствующего документооборота. Оптимизация данных процессов

позволяет сократить издержки, что, в свою очередь, позволяет предложить клиентам банковские услуги по более привлекательным ценам.

Усилия банка, направленные на изучение и использование влияния налогообложения для повышения привлекательности банковских продуктов, осуществляемые системно и на постоянной основе, способны создать дополнительные стимулы для клиентов, тем самым, усилив конкурентные позиции банка на рынке банковских услуг.

В качестве самостоятельного фактора, вызывающего необходимость развития системы налогового менеджмента в коммерческом банке, следует назвать и то, что деятельность коммерческих банков в значительной мере связана с реализацией собственных или совместных с иными лицами инвестиционных проектов в той или иной сфере экономики: сельское хозяйство, производство, транспорт, услуги или торговля. Зачастую банковские инвестиционные проекты выходят за пределы банка как юридического лица. Система налогового менеджмента коммерческого банка должна быть способна решать объемные и сложные задачи по анализу и оптимизации налоговых аспектов внешних инвестиционных проектов банка.

Ужесточение государственной политики в сфере регулирования банковской деятельности и налогообложения. Относительная стабилизация в банковском секторе, связанная с преодолением последствий кризиса 1998 года, и общая позитивная динамика развития российской экономики позволила органам государственной власти, при ведущей роли Центрального Банка Российской Федерации приступить к проведению активной государственной политики в сфере регулирования банковской деятельности. Данная политика направлена на эволюционное реформирование банковской системы: повышение прозрачности банковской деятельности, усиление банковской дисциплины, повышение уровня противодействию легализации доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма, сокращение общего числа банков, прежде всего за счет малых «карманных» банков, обслуживающих узкокорпоративные интересы.

Изменения в регулировании банковской деятельности происходят одновременно с изменением государственной политики в сфере налогообложения, проявляющемся в ужесточении налогового администрирования и усилении репрессивных мер в отношении нарушителей налогового законодательства.

Вышеописанные комплексные изменения внешней среды банковской деятельности ведут к усложнению систем управления и росту операционных издержек всех без исключения банков, повышению меры ответственности руководства коммерческих банков. Становится очевидно, что жизненно необходимо на регулярной основе проводить работу, направленную на совершенствование управленческой деятельности в банке. Одним из

направлений такого совершенствования может и должно стать совершенствование системы налогового менеджмента в коммерческом банке.

Степень научной разработанности проблемы. Круг проблем, входящих в предмет настоящего исследования, находится на стыке 3-х предметных областей научного знания: общей (то есть, применимой ко всем сферам предпринимательской деятельности) теории и практики налогового менеджмента, теории банковского менеджмента и исследования особенностей налогообложения банковских операций.

Проблемы общей теории налогового менеджмента и теории банковского менеджмента, особенности налогообложения банковских операций постоянно исследуются отечественными учеными.

Исследователи в сфере общей теории налогового менеджмента сформировали основу соответствующей научной терминологии, обобщили и систематизировали эмпирический опыт налогового менеджмента и налогового планирования. При этом исследования в данной сфере не затрагивают банковскую специфику, слабо учитывают такие новейшие разработки теории менеджмента как процессный подход к управлению и реинжиниринг бизнес-процессов, практически не используют методики стратегического менеджмента.

Теория банковского менеджмента имеет достаточно развитую научную базу, активно вовлекает и перерабатывает под банковские нужды многие новейшие разработки иностранных и отечественных ученых-экономистов. Широко используются наработки теории стратегического менеджмента организаций, процессного подхода к организации банковской деятельности, учитываются и используются возможности новейших информационных технологий. При этом вопросы налогообложения банка и его клиентов в теории банковского менеджмента исследуются вскользь, в основном с точки зрения оптимальной организации учетного процесса.

Раскрытию особенностей налогообложения банковских операций посвящено значительное число специализированных публикаций, демонстрирующих высокопрофессиональный экспертный уровень их авторов. Частые изменения российского законодательства о налогах и сборах и практическая деятельность дают обширную основу для анализа и последующих размышлений о правильном применении данных нововведений. При этом специалисты по вопросам налогообложения банковской деятельности рассматривают данные вопросы с сугубо экспертной (бухгалтерской, юридической) точки зрения, не анализируя потенциальные возможности для развития банковского бизнеса, сокрытые в данных областях, не применяя управленческих подходов к данной проблематике.

Таким образом, на стыке данных трех предметных областей научных исследований имеется пробел. Отсутствуют исследования, в основе которых лежал бы системный управленческий подход к проблемам налогового менеджмента в коммерческом банке. А как следствие, не исследована необходимость и возможность ориентации данной системы на удовлетворение потребностей клиентов банка в целях усиления конкурентных позиций банка на рынке банковских услуг.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке научно-методических основ и рекомендаций по совершенствованию системы налогового менеджмента коммерческого банка, целью которого является развитие отношений с клиентами и повышение конкурентоспособности коммерческого банка в целом.

Реализация указанной цели обусловила постановку и решение следующих задач:

- 1) выявить характер влияния налогообложения на взаимодействие клиент-банк;
- 2) обосновать необходимость и возможность использования влияния налогообложения для развития отношений коммерческого банка с клиентами;
- 3) разработать методические основы управления деятельностью коммерческого банка в сфере налоговых отношений;
- 4) исследовать особенности системы налогового менеджмента и ее элементов в коммерческом банке;
- 5) разработать налоговую стратегию коммерческого банка на современном этапе;
- 6) разработать процессы и организационную структуру, способные поддерживать реализацию клиентоориентированной налоговой стратегии банка;
- 7) проанализировать конкретные банковские продукты с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов, обусловленных влиянием внешней налоговой среды.

Объектом диссертационного исследования является система налогового менеджмента в коммерческом банке и ее составляющие, возможности данной системы в создании конкурентных преимуществ банка.

Предметом диссертационного исследования являются формы и технологии функционирования системы налогового менеджмента, способствующие удовлетворению потребностей клиентов банка.

Теоретико-методологической и информационной базой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области налогообложения, налогового и банковского менеджмента, нормативно-правовые акты по вопросам налогообложения, документы отдельных банков.

Теоретической и методологической основой исследования стали труды:

1) отечественных авторов: Абдрахманова Р., Банка В.Р., Берника В.Р., Брызгалина А.В., Брызгалина В.В., Букирь М.Я., Бухтина М.А., Валюка В.В., Веснина В.Р., Вишнякова О., Владиславлева Д.Н., Вылковой Е.С., Галимзянова Р.Ф., Головкина А.Н., Гончаренко Л.И., Даниловой Е., Джаарбекова С.М., Дубанкова А.П., Евстигнеева Е.Н., Карасевой Т.В., Карп М.В., Кибанова А.Я., Кирилина К.А., Князева В.Г., Комиссарова Г.П., Крохина В., Лялькова М.И., Липника Л., Масленченкова Ю.С., Молодова М., Морозова В.П., Муравьева В.В., Мурзина В.Е., Никоновой И.А., Омельченко В.В., Панскова В.Г., Пацык А.А., Писцова Г.И., Поляченко И., Равенкова А., Романовой М., Романовского М.В., Рябовой Р.И., Семенова С.К., Семеновской О., Суворова С.А., Тагирбекова К.Р., Тариной Р.В., Тихонова Д.Н., Тютюнника А.В., Фирсова М., Чекмарева А.Е., Черника Д.Г., Шамгунова Р.Н., Шмелева Ю.Д.

2) зарубежных авторов: Бурра Вольфганга, Норберта Т., Жан-Шарля Роше, Фридли В.

Научная новизна диссертационного исследования определяется лежащей в основе работы идеей о необходимости и возможности использования банком влияния внешней налоговой среды для развития отношений с клиентами.

К наиболее существенным результатам, выносимым на защиту, принадлежащим автору и содержащим приращение научных знаний, относятся:

- обоснование необходимости и возможности ориентации системы налогового менеджмента коммерческого банка на удовлетворение потребностей клиентов банка и, как следствие, создание дополнительных конкурентных преимуществ для банка;

- формирование системы управления коммерческим банком с учетом влияния внешней налоговой среды;

- разработка понятия «система налогового менеджмента», которая является частью единой системы управления коммерческой организацией и отвечает за надлежащее исполнение налоговых обязательств и реализацию налоговой стратегии организации;

- разработка налоговой стратегии коммерческого банка, ориентированной на обеспечение долгосрочного устойчивого развития банка и удовлетворение нужд его клиентов;

- разработка процессов налогового маркетинга банковских услуг: процесса поиска во внешней налоговой среде возможностей для развития отношений с клиентами и процесса совершенствования банковских продуктов с учетом налоговых интересов клиентов;

- формирование методик совершенствования внутренних налоговых процессов и организационной структуры системы налогового менеджмента коммерческого банка для повышения его конкурентоспособности.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в разработке научно-методического подхода к совершенствованию системы налогового менеджмента в коммерческих банках, результаты которого под новым углом зрения освещают систему налогового менеджмента как фактора, способного создать дополнительные конкурентные преимущества для банка через максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

Результаты исследования могут быть использованы коммерческими банками и их внешними консультантами по вопросам управления.

Апробация результатов работы. Данная работа выполнена на кафедре «Налоги и налогообложение» Государственного Университета Управления. Наиболее значимые результаты работы, полученные автором в ходе проведенного исследования, были опубликованы в ряде научных статей, реализованы автором на практике в крупнейших московских коммерческих банках.

Основные положения диссертационного исследования отражены в 3-х научных публикациях и тезисах докладов на научных конференциях общим объемом 1 п.л.

Объем и структура работы соответствуют поставленным целям и отражают ее содержание.

Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Структура работы:

Введение.

Глава 1. Управление коммерческим банком с учетом влияния налогообложения

1.1. Банковские услуги и влияние налогообложения на взаимодействие банка и клиента

1.2. Система управления деятельностью коммерческого банка с учетом влияния внешней налоговой среды

Глава 2. Совершенствование процессов и организационной структуры системы налогового менеджмента коммерческого банка

2.1. Процессы налогового маркетинга банковских услуг

2.2. Клиентоориентированное совершенствование учетно-отчетного процесса, документооборота и иных внутренних налоговых процессов

2.3. Оптимальная организационная структура системы налогового менеджмента в коммерческом банке

Глава 3. Совершенствование банковских продуктов с учетом режима налогообложения клиентов

3.1. Формирование предложения услуг по ипотечному кредитованию физических лиц с учетом интересов клиентов, обусловленных влиянием внешней налоговой среды

3.2. Обоснование экономических и налоговых преимуществ, получаемых клиентом при замене отношений по банковскому кредиту на приобретение основных средств на отношения по договору лизинга

Заключение

Список литературы

Приложения

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обосновывается актуальность темы исследования, определяется цель, основные задачи, предмет и объект исследования. Сформулированы теорико-методологические основы исследования, его практическая значимость. Обоснована логика изложения материала.

Первая глава посвящена изучению влияния налогообложения на взаимодействие банка и клиента, разработке концепции системы налогового менеджмента коммерческого банка, как элемента управления, призванного преобразовывать данное влияние в интересах развития отношений банка с клиентами.

Для того, чтобы предложить клиенту интересный для него банковский продукт, необходимо понимать логику бизнеса клиента, условия и особенности, в которых он ведется. В управлении современным банком важно чутко улавливать особенности внешней среды и использовать их для дальнейшего развития банка и его деятельности. В том числе, данное утверждение предполагает необходимость изучения и прогнозирования налоговых условий деятельности клиентов банка, формирования и предложения банковских продуктов с учетом данных условий.

Действующий в стране режим налогообложения оказывает влияние на взаимодействие банка и клиента по двум направлениям: влияние режима налогообложения деятельности клиента на его потребность в конкретных банковских услугах и на требования

к банковскому продукту; влияние режима налогообложения банковской деятельности на стоимость и технологию выполнения банковских операций.

Говоря о мерах, которые может предпринять банк для использования влияния внешней налоговой среды на интерес клиентов к банковским продуктам, можно говорить о существовании *налогового маркетинга*. **Налоговый маркетинг – это комплекс мероприятий, направленных на увеличение объема реализации услуг, проводимых с учетом влияния налогообложения на спрос на данные услуги.** В рамках данного направления банк формирует описание потребителей банковских услуг и их налогового профиля. Коммерческие организации разделяются на группы в зависимости от сектора экономики и соответствующих им особенностей финансовых потоков и налогообложения. В рамках налогового маркетинга формируются модели финансово-хозяйственной деятельности потенциальных клиентов, которые позволяют выявить влияние налогообложения на их спрос на услуги банка.

Для повышения конкурентоспособности банку также может быть предложено проводить изучение изменений, вносимых в законодательство о налогах и сборах, и их потенциального влияния на спрос на банковские услуги. Научно-обоснованное предвидение позволяет вовремя сделать адекватное предложение верно выбранному сектору рынка.

Активный налоговый маркетинг. Другим видом банковского налогового маркетинга является его активная форма, когда банк оказывает исходящее воздействие на внешнюю налоговую среду с целью увеличения объема продаж. Такое влияние реализуется через лоббирование в органах законодательной власти внесения необходимых изменений в законодательство о налогах и сборах.

Вторым направлением, по которому режим налогообложения оказывает влияние на взаимодействие клиента и банка – это влияние через деятельность банка по исполнению собственных налоговых обязательств. Данные операции оказывают влияние на взаимодействие банка и клиента через объем расходов на данные операции, а как следствие – на стоимость услуг банка. Цена банковского продукта является существенным и легко измеримым фактором, определяющим выбор клиента. Для клиента, при прочих равных условиях, интересна минимально возможная цена банковских операций.

Возможности экономии на данном участке распадаются на два направления: экономия на налогах и экономия на учетно-отчетном процессе. Политика банка по экономии на налогах с высокой долей вероятности ведет к возникновению конфликтов с налоговыми органами, что противоречит стратегии долгосрочного устойчивого развития банка. Гораздо более перспективной является работа по снижению себестоимости учетно-отчетного процесса путем его четкой регламентации и максимальной автоматизации.

Общественная значимость и полезность. Установленные в законодательстве о налогах и сборах особенности налогообложения клиентов и банка являются конкретными проявлениями государственной политики в сфере налогообложения как составной части единой государственной политики. Банковская стратегия, сформированная с учетом данных особенностей, становится созвучна государственной политике. Однако, не любая банковская деятельность, поощряемая государством, будет востребована клиентами. Именно интересы клиентов, в конечном счете, определяют широту распространения определенных банковских услуг. Следовательно, учет влияния налогообложения на взаимодействие клиента и банка позволяет выявить ту точку, в которой интересы клиентов, банка и государства совпадают в максимальной мере. Данная точка представляет собой область повышенных потенциальных возможностей развития. В результате финансовые ресурсы банка направляются на развитие наиболее полезных общественных отношений: обеспечение граждан жильем, обновление производственных фондов и другие социально значимые проекты.

Система управления деятельностью коммерческого банка с учетом влияния внешней налоговой среды. Автор исследования предлагает в качестве теоретической основы для развития системы налогового менеджмента коммерческого банка объединить теорию налогового менеджмента и системно-процессный подход к управлению. Теория налогового менеджмента наиболее близка рассматриваемой проблематике и на ее основе в значительной мере можно осуществить необходимые разработки. Однако, в банковской деятельности имеются определенные особенности, учесть которые возможно только выйдя на более высокий уровень теоретического обобщения – применив системно-процессный подход к управлению.

На основе синтеза налогового менеджмента и системно-процессного подхода к управлению автор вводит и разрабатывает в исследовании понятие «система налогового менеджмента коммерческой организации».

Особенностями системы налогового менеджмента коммерческой организации, отличающими ее от других управленческих систем, являются следующие:

- цели и задачи системы налогового менеджмента определяются организацией на основе требований законодательства о налогах и сборах, то есть самостоятельность управленцев в формировании налоговой стратегии существенно ограничена внешними факторами;
- процессы, функционирующие в рамках системы налогового менеджмента, также формируются на основе подчинения требованиям действующего законодательства;
- законодатель не определяет требований к ресурсам, поддерживающим систему налогового менеджмента коммерческой организации. При этом в отношении ресурсов

системы налогового менеджмента имеется противоречие. С одной стороны ресурсы, поддерживающие систему налогового менеджмента, как правило, не принимают непосредственного участия в основном производственном цикле организации и создании добавленной стоимости. То есть, увеличение ресурсообеспечения системы налогового менеджмента не развивает непосредственно бизнес организации. С другой стороны, система налогового менеджмента призвана, в том числе, обеспечивать налоговую безопасность организации, а в некоторых видах бизнеса может способствовать его развитию через привлечение клиентов.

Итак, система налогового менеджмента коммерческой организации – это часть единой системы управления организацией, ответственная за надлежащее исполнение налоговых обязательств и реализацию налоговой политики организации, включающая в себя самостоятельные процессы, регламенты и использующая выделенные на ее поддержание ресурсы.

Налоговая стратегия коммерческого банка. Во втором разделе первой главы автор разрабатывает налоговую стратегию коммерческого банка. В результате проведенного исследования автор предлагает дополнить налоговую стратегию коммерческого банка новым элементом: содействие развитию отношений банка с клиентами и сформулировать налоговую стратегию коммерческого банка в кратком виде следующим образом:

- 1.) Обеспечение долгосрочного устойчивого и безопасного развития коммерческого банка;
- 2.) Содействие развитию отношений с клиентами;
- 3.) Оптимизация налоговых обязательств коммерческого банка.

Задачи, входящие в налоговую стратегию коммерческого банка, расположены по мере убывания их приоритетности.

Налоговая стратегия имеет существенную практическую ценность как ориентир при решении, в том числе, и текущих задач.

Определившись со стратегией, следует рассмотреть вопрос о ее воплощении в жизнь через процессы системы налогового менеджмента коммерческого банка.

Говоря о **процессах, входящих в систему налогового менеджмента коммерческого банка**, следует выделить 6 основных процессов:

- управленческие процессы планирования, организации и контроля функционирования системы налогового менеджмента в коммерческом банке;
- процессы налогового маркетинга:
 - совершенствование банковских продуктов с учетом влияния налогообложения на деятельность клиентов;

- поиск новых возможностей для развития банковского бизнеса с учетом влияния внешней налоговой среды;
- создание новых возможностей для развития банковского бизнеса путем совершенствования внешней налоговой среды;
- процесс клиентоориентированного совершенствования внутрибанковских процессов, необходимость поддержания которых вызвана налоговыми обязанностями банка;
- учетно-отчетный процесс.

В соответствии с особенностями налоговых процессов в банке выстраивается необходимая организационная структура, подбираются исполнители, формируется необходимая материально-техническая и программная база.

Итак, в качестве *особенностей системы налогового менеджмента в коммерческом банке*, отличающих ее от системы налогового менеджмента других коммерческих организаций, можно назвать следующие:

- налоговая стратегия банка отличается повышенной консервативностью, направленностью на обеспечение долгосрочного устойчивого развития, очень осторожным отношением к налоговой оптимизации;
- учетно-отчетный процесс отличается повышенной сложностью и ресурсоемкостью и, как следствие, экономической эффективностью мероприятий по его совершенствованию;
- высокий уровень требований к ресурсам, поддерживающим процессы системы налогового менеджмента в коммерческом банке.

Автор предлагает дополнить систему налогового менеджмента коммерческого банка следующими элементами. Включить в налоговую стратегию коммерческого банка в качестве цели использование влияния внешней налоговой среды для развития отношений с клиентами. Для достижения данной стратегической задачи автор предлагает включить в число процессов системы налогового менеджмента и развивать процессы налогового маркетинга.

Во **второй главе** автором детально разрабатываются меры, направленные на совершенствование процессов и организационной структуры системы налогового менеджмента коммерческого банка.

Процессы налогового маркетинга. Создание и развитие процессов налогового маркетинга являются результатом самостоятельного и добровольного решения банка, принятого в целях усиления его конкурентных позиций на рынке банковских услуг.

Предлагаемая автором методика поиска возможностей для развития отношений банк-клиент и совершенствования налогового профиля банковского продукта включает следующие этапы и стадии:

Этап I. Поиск возможностей для развития отношений банка с клиентами.

Стадия 1.1. Моделирование хозяйственных ситуаций из деятельности клиентов и соответствующих им материальных и денежных потоков, налоговых обязательств;

Стадия 1.2. Выявление экономических или налоговых проблем и потребностей клиента, в решении которых может содействовать банк;

Стадия 1.3. Поиск возможностей по оказанию содействия клиенту со стороны банка в реализации выявленных потребностей. Выявление возможности использования конкретных банковских услуг для решения этой задачи.

Этап II. Совершенствование банковского продукта.

Стадия 2.1. Формирование требований к банковскому продукту. Подготовка проекта банковского продукта;

Стадия 2.2. Моделирование последствий использования банковского продукта в различных вариациях. Поиск оптимального варианта решения. На данном этапе осуществляется проверка продукта на соответствие решаемой экономической (налоговой) задаче;

Стадия 2.3. Проверка оптимального для решения задачи клиента банковского продукта на соответствие финансовым и технологическим возможностям банка. Согласование необходимого продукта и возможностей банка.

Стадия 2.4. Разработка договора оказания банковских услуг.

Этап III. Продвижение продукта, разработанного банком к клиентам и его дальнейшее совершенствование.

На входе вышеописанного многоэтапного процесса находятся сведения о финансово-хозяйственной деятельности клиента, ее налоговом режиме и возможностях банка. Конечным объективным результатом данного процесса является банковский продукт (договор и технология оказания банковских услуг), обладающий определенными характеристиками, в том числе и оптимальностью с точки зрения налогового режима деятельности клиента.

Такие этапы разработки банковского продукта под налоговые нужды клиента, как моделирование существующих денежных потоков клиента, поиск подходящего варианта банковского продукта, имитация интеграции банковского продукта в различных вариациях в существующие и потенциально измененные денежные потоки клиента с оценкой последствий имеют существенное сходство с процессом налогового планирования. При

внедрении предлагаемого автором процесса банк будет осуществлять налоговое планирование в интересах своих действующих и потенциальных клиентов, результатом которого станет оптимизация налогообложения деятельности клиентов за счет использования банковских продуктов и услуг, осознанно предлагаемых банком, в том числе, и для решения этих задач. Теория и практика налогового планирования, имеющая в своем багаже запас ценных знаний, является той базой, на основе которой банк может вести работу по повышению конкурентоспособности банковских продуктов с налоговой точки зрения.

Совершенствование учетно-отчетного процесса. Содержание внутрибанковских процессов, связанных с исполнением банком обязанностей в качестве налогоплательщика, не представляет непосредственного интереса для клиента. Однако опосредованно, через цену предлагаемых банковских услуг, уровень расходов и степень организованности внутреннего учетно-отчетного процесса, качество иных внутренних процессов влияет на привлекательность предлагаемого банком банковского продукта. Имея стратегическую цель развивать сотрудничество с клиентами, банк должен ориентироваться на сокращение операционных расходов, в том числе, и на ведение налогового и бухгалтерского учета.

Задача по снижению себестоимости учетно-отчетного процесса может быть решена путем оптимального построения данного процесса на основе его четкой регламентации, исключения ненужных операций и дублирования функций, широкого использования возможностей современной вычислительной техники.

Оптимизация документооборота. Исторически в нашей стране сложилось, что система учета в коммерческом банке отличается крайней сложностью и запутанностью, высоким уровнем требований со стороны контролирующих органов к представляемой отчетности.

В результате во многих банках учетно-отчетный процесс страдает из-за запутанной системы документооборота: оказывается недопустимо затянутым, характеризуется запаздыванием либо существенными потерями информации.

Для устранения недостатков и повышения качества учетных процессов предложено использовать методики, составляющие инструментарий нового направления в менеджменте – реинжиниринга бизнес-процессов. В основе реинжиниринга лежит переход от функциональной специализации к процессному подходу.

На входе учетно-отчетного процесса находятся первичные документы, отражающие промежуточные и итоговые продукты бизнес-процесса. На выходе – подготовленная в соответствии с требованиями действующего законодательства о налогах и сборах отчетность и сведения о размере подлежащего перечислению в бюджет налогового платежа.

Автор предлагает осуществлять совершенствование учетно-отчетного процесса в банке путем принятия следующих мер:

- исключение, по возможности, физического перемещения первичных документов на бумажных носителях, хранение документов в месте создания. Сведения первичных документов передаются в точку подготовки отчетности по электронным каналам связи;

- объединение процесса создания первичного документа и регистрации его содержания в учетных регистрах. Созданный первичный документ сохраняется в стандарте, позволяющем в автоматическом режиме конвертировать его содержание и дополнять им сведения налогового регистра. После того, как на основе созданного первичного документа фактически проведена операция, сведения сохраняются в налоговом регистре;

- наличие единого центра, ответственного за обобщение сведений налоговых регистров и подготовку отчетности и за осуществление текущего контроля за правильностью оформления первичных документов и их регистрацией.

Оптимальная организационная структура системы налогового менеджмента в коммерческом банке. Построение эффективной организационной структуры системы налогового менеджмента в коммерческом банке осуществляется на основе развития процессного и инжинирингового подходов к управлению.

На основании проведенного исследования, автор предлагает два основных усовершенствования организационной структуры:

- формирование и закрепление во внутренних документах банка критериев необходимости и процедур выдвижения специалистов, ответственных за регистрацию первичных документов, в соответствующие бизнес единицы;

- активное использование проектных организационных структур для решения задач налогового маркетинга и при совершенствовании обеспечивающих процессов системы налогового менеджмента.

В **третьей главе** разрабатываются и предлагаются для внедрения услуги, повышающие привлекательность ипотечного кредитования в коммерческом банке, анализируются экономические и налоговые преимущества, получаемые клиентом при замене отношений по банковскому кредиту на приобретение основных средств на отношения по договору лизинга.

Законодатель предусмотрел определенные льготы и особенности налогообложения физических лиц - клиентов банков по ипотечному кредитованию. Используя данные особенности, банк способен сформировать наиболее привлекательное предложение на рынке ипотечных кредитов и повысить свою конкурентоспособность.

Результаты анализа главы 23 Налогового кодекса РФ указывают на следующие возможные меры, направленные на максимальное удовлетворение потребностей заемщиков:

- создание (привлечение к сотрудничеству с банком) агентства недвижимости, обеспечивающего оперативный подбор вариантов предмета ипотеки, отвечающего требованиям заемщика, банка и продавца;

- предложение заемщикам дополнительных услуг банка по оформлению документов для использования права на имущественный налоговый вычет;

- предложение ипотечного кредитования как элемента личного финансового планирования лицам с официальным доходом более 75 000 рублей в месяц.

Кроме того, автор предлагает внести изменения в подпункт 1 пункта 1 статьи 212 НК РФ, снизив на 1-2 процентных пункта ставку, при получении заемных средств по которой у физического лица возникает материальная выгода.

Действующий в Российской Федерации режим налогообложения доходов физических лиц оказывает определенное влияние на привлекательность, прежде всего для продавца, совершения сделки купли-продажи жилого помещения за счет средств, предоставленных банком по ипотечному кредиту.

В соответствии с подпунктом 5 пункта 1 статьи 208 НК РФ, к числу налогооблагаемых доходов относятся доходы физического лица от реализации недвижимого имущества, находящегося в Российской Федерации. То есть, при приобретении заемщиком готовой квартиры у другого физического лица на «вторичном» рынке жилья, у продавца возникнут достаточно существенные обязательства по уплате налога с суммы доходов от продажи жилого помещения.

Законодатель предусмотрел возможность нивелирования обязательств продавца недвижимого имущества по уплате налога на доходы физических лиц через использование имущественного налогового вычета. Налогоплательщик вправе уменьшить налоговую базу, в том числе образовавшуюся в виде доходов от продажи квартиры, на имущественный налоговый вычет в суммах, полученных налогоплательщиком в налоговом периоде от продажи квартир, включая приватизированные жилые помещения, находившихся в собственности налогоплательщика менее трех лет, но не превышающих в целом 1 000 000 рублей. При продаже вышеуказанного недвижимого имущества, находившегося в собственности налогоплательщика три года и более, имущественный налоговый вычет предоставляется в сумме, полученной налогоплательщиком при продаже указанного имущества, то есть обязательств по уплате налога с дохода от продажи жилого помещения не возникает. Следовательно, основным интерес для покупателей-заемщиков по ипотеке представляют жилые помещения, находившиеся в собственности продавца три года и более.

В настоящее время заемщики, собрав необходимые документы и получив согласие банка на выдачу кредита, самостоятельно ведут поиск подходящего объекта. Согласие банка на предоставление кредита имеет определенный срок и в случае, если потенциальный заемщик не подобрал объект, ему приходится проходить процедуру продления согласия, представляя обновленные документы о месте работы и доходах, иногда о состоянии здоровья.

Для решения проблемных вопросов с подбором предмета ипотеки в интересах клиентов банк может привлечь к сотрудничеству либо организовать собственное агентство недвижимости, которое будет проводить проверку предлагаемых вариантов на соответствие требованиям банка и накапливать базу данных о них. Такая услуга будет нести дополнительные расходы для клиента, но сделает подбор необходимого жилья более комфортным, более быстрым и безопасным.

Предложение заемщикам дополнительных услуг банка по оформлению документов для использования права на имущественный налоговый вычет. В качестве льготы, призванной стимулировать вложение гражданами денежных средств в приобретение жилья, законодатель закрепил возможность использования имущественного налогового вычета по налогу на доходы физических лиц в суммах, израсходованных на строительство или приобретение жилого помещения.

Банк может оказывать содействие своим клиентам в оформлении документов, необходимых для использования налогового вычета. В соответствии с Федеральным законом «О банках и банковской деятельности», банки могут оказывать информационные и юридические услуги. Предложение банком дополнительной услуги по содействию в получении имущественного налогового вычета будет содействовать максимально полному удовлетворению потребностей Клиентов, приобретающих жилые помещения за счет средств ипотечного кредитования. Наличие данной услуги, при прочих равных условиях, способно привлечь дополнительных клиентов и обеспечить банку конкурентное преимущество на рынке ипотечных кредитов.

В случае неготовности банка внедрить вышеописанную услугу в полном объеме, банк может на первоначальном этапе оказывать заемщикам услуги по бесплатному консультированию по вопросу получения налогового вычета.

Предложение ипотечного кредитования как элемента личного финансового планирования лицам с официальным доходом более 75 000 рублей в месяц. Другим возможным направлением анализа является рассмотрение имущественного налогового вычета как элемента возможной банковской услуги по личному налоговому планированию. Анализ имущественного налогового вычета во взаимосвязи с предложением услуг

ипотечного кредитования как элемента личного финансового планирования позволяет выявить целевую группу, для представителей которой такая услуга может представлять максимальный экономический интерес. Данный анализ также позволяет уточнить характеристики потенциального заемщика по ипотеке. В результате было установлено, что официальные доходы заемщика, которому может быть интересно привлечение ипотечного кредита для использования имущественного налогового вычета, составляют от 75 000 рублей.

Внесение изменений в подпункт 1 пункта 1 статьи 212 НК РФ и снижение ставки, при которой возникает материальная выгода при пользовании кредитными средствами, на 1-2 процентных пункта. Подпункт 1 пункта 1 статьи 212 НК РФ признает доходом налогоплательщика материальную выгоду, полученную от экономии на процентах за пользование налогоплательщиком заемными (кредитными) средствами. Материальная выгода от экономии на процентах возникает, если налогоплательщик уплачивает проценты по кредитному договору в российских рублях по ставке менее трех четвертых действующей ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации на дату получения таких средств. С учетом понижения ставки рефинансирования до 11,5 процентов, экономия на процентах возникает при привлечении заемщиком кредита по ставке ниже 8,625 процентов годовых. По отношению к экономии на процентах по займам в иностранной валюте Налоговым кодексом установлен твердый порог в 9 процентов. Все, что сэкономил налогоплательщик, получив кредит по ставке ниже 9 процентов, формирует налоговую базу как материальная выгода.

По мнению автора, данный порог следует понизить до 7-8 процентов годовых. Это обусловлено тем, что в настоящее время крупные российские банки и дочерние банки иностранных кредитных организаций имеют доступ к более дешевым и длинным иностранным кредитным ресурсам и способны выдавать ипотечные кредиты по ставке на 1-2 процентных пункта ниже 9 процентов годовых. Установленный порог выступает сдерживающим фактором, препятствующим снижению ставок. При снижении ставки в настоящее время банк и заемщика ожидают соответствующие неблагоприятные последствия, в том числе, возникновение дополнительных расходов на выполнение функций налогового агента. Внесение соответствующих изменений в Налоговый кодекс будет способствовать развитию ипотечного кредитования в Российской Федерации.

В третьей главе также анализируются экономические и налоговые преимущества, получаемые клиентом при замене отношений по банковскому кредиту на приобретение основных средств на отношения по договору лизинга.

В результате данного анализа автором выявлены и обоснованы следующие преимущества:

- снижение инвестиционных рисков участников инвестиционного проекта, а как следствие, снижение процентных и страховых расходов клиента;
- экономии налоговых расходов по налогу прибыль;
- снижения налоговых рисков клиента при исчислении налога на добавленную стоимость.

Сохранение права собственности на предмет инвестирования за инвестором или его дочерней компанией в существенной мере снижает его риски по взаимодействию с получателем инвестиций. Значимость данного обстоятельства соизмерима с полным объемом инвестированных средств (100%). При этом, как установлено в ходе исследования, положительный экономический эффект от использования ускоренной амортизации составляет 2 – 5 % от начальной стоимости основных средств без НДС. Таким образом, фактор сохранения права собственности на предмет инвестирования в 20-50 раз является более значимым, чем возможность использования налоговой льготы по налогу на прибыль.

Снижение риска также связано с прозрачным финансовым состоянием лизинговой компанией, ее опытом по реализации инвестиционных проектов и контролем со стороны банка за ее деятельности. Данные факторы позволяют банку снизить процентную ставку по выдаваемому лизинговой компании кредиту на 1-2 процентных пункта ниже, чем при обычном кредитовании на аналогичных условиях. Данное снижение, в свою очередь, уменьшает размер лизинговых платежей и расходы клиента.

Помимо описанных экономических преимуществ, отношения лизинга позволяют использовать и некоторые возможности по экономии на размере налоговых расходов участников лизингового проекта.

Налог на прибыль. При использовании в инвестиционном проекте лизинга может быть достигнут экономический эффект по оптимизации налоговой базы по налогу на прибыль. В соответствии с п.7 ст. 259 НК РФ, для амортизируемых основных средств, которые являются предметом договора финансовой аренды (договора лизинга), к основной норме амортизации налогоплательщик, у которого данное основное средство должно учитываться в соответствии с условиями договора финансовой аренды (договора лизинга), вправе применять специальный коэффициент, но не выше 3. Экспериментальные расчеты для третьей, пятой и седьмой амортизационных групп основных средств, выполненные с учетом дисконтирования на уровне 12 % годовых, показывают, что применение ускоренного коэффициента амортизации для предмета лизинга на уровне 3 дает положительный

экономический эффект в размере 2 – 5 % от начальной стоимости основных средств без НДС,

При реализации инвестиционного проекта с использованием отношений по договору лизинга налоговые риски, связанные с реализацией права на вычет и возмещение по налогу на добавленную стоимость, принимает на себя лизинговая компания. Перенос рисков приобретателя основных средств на лизинговую компанию освобождает клиента от расходов, необходимых для защиты своих прав.

В **заключении** сформулированы выводы по результатам исследования и представлены практические рекомендации коммерческим банкам, их внешним консультантам:

1. Усиление конкурентной борьбы на рынке банковских услуг приводит к необходимости поиска новых путей развития отношений с клиентами. Одним из направлений является использование влияния налогообложения на взаимодействие банка и клиента.

2. Влияние налогообложения на взаимодействие банка и клиента проявляется как внешнее: режим налогообложения деятельности клиентов и его влияние на интерес к банковским продуктам, и внутреннее: влияние налогообложения на внутренние процессы банка.

3. Совершенствование системы налогового менеджмента в коммерческом банке требует теоретической основы. Автор предлагает объединить для этого наработки теории налогового менеджмента и системно-процессного подхода к управлению. Результатом объединения данных подходов является разработка автором понятия – система налогового менеджмента.

4. Автор разработал налоговую стратегию коммерческого банка, включающую ориентацию банка на использование влияние внешней налоговой среды для развития отношений с клиентами.

5. Автор предлагает внедрение в банковскую практику процессов налогового маркетинга:

- совершенствование банковских продуктов с учетом влияния налогообложения на деятельность клиентов;

- поиск новых возможностей для развития банковского бизнеса с учетом влияния внешней налоговой среды;

- создание новых возможностей для развития банковского бизнеса путем совершенствования внешней налоговой среды.

5. Совершенствование внутренних налоговых процессов и организационной структуры налоговых подразделений также может способствовать повышению конкурентоспособности коммерческого банка.

6. Предложение банком заемщикам по жилищному ипотечному кредитованию дополнительных услуг, таких как: подбор объекта ипотеки, содействие в получении налогового вычета, использование ипотечного кредита в качестве элемента персонального финансового планирования, позволяет банку привлечь дополнительных клиентов и повысить конкурентоспособность.

7. Замена отношений банковского кредита на отношения по договору лизинга дает клиенту определенные экономические и налоговые преимущества.

**СПИСОК НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ
ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.**

Кантырев К.А. Налоговый менеджмент в страховой организации//Актуальные проблемы управления – 2004: Материалы международной научно-практической конференции: Вып.2/ГУУ. – М.,2004. – стр.131-135. – 0,25 п.л.

Кантырев К.А. Организационная структура и кадровое обеспечение системы налогового менеджмента в коммерческом банке//Актуальные проблемы управления – 2005: Материалы международной научно-практической конференции: Вып.3/ГУУ. – М.,2005. – стр.133-136. – 0,25 п.л.

Кантырев К.А. Налогообложение как фактор привлечения клиентов для ипотечного кредитования // Журнал «Банковское дело» №10 за 2006 – 0,5 п.л.