

УДК 336.71:336.22

**Н.Г. Євченко, О.А. Криклій
м. Суми**

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

***Анотація.** В статті виділено три організаційні моделі податкового менеджменту банку, для кожної з яких визначені завдання та необхідне забезпечення. На підставі розрахунків, що були здійснені за статистичними матеріалами НБУ та ДПАУ, сформовано критерії та рекомендації щодо вибору організаційної моделі податкового менеджменту для кожної групи банків. Табл. 5. Дж. 12.*

***Ключові слова:** податковий менеджмент банку, організаційна модель податкового менеджменту, функції податкового менеджменту, податкове навантаження, забезпечення податкового менеджменту.*

Постановка проблеми. Зростаюча потреба в податковому менеджменті в сфері банківської діяльності пов'язана із зростанням якісних і кількісних параметрів банківського бізнесу, якому потрібна структурована та відповідно організована система управління фінансовими і податковими відносинами.

Аналіз останніх публікацій. Питанням податкового менеджменту присвячено значну кількість праць таких вітчизняних вчених як Ю.Б. Іванова [1], А.І. Крисоватого [2], Т.М. Реви [3], С.В. Паранчука [4]. Проте, переважно більшість наукових досліджень авторів присвячено питанням управління податковими платежами на підприємствах або державного податкового менеджменту. Дослідженням особливостей оподаткування окремих банківських операцій, розвитку системи оподаткування банків і розробці напрямів її вдосконалення присвячені роботи М.Л. Бутилькова [5], О.І. Борисова [6], А.С. Носкова [7], А.А. Леушева [8].

Мета статті. Слід зазначити, що більшість авторів, які розглядають питання податкового менеджменту, не враховують при цьому особливості банківської діяльності та не піднімають питання його економічності. Податковий менеджмент, як і будь-яка діяльність, пов'язана з певними витратами, величина яких залежатиме як від обсягів цієї діяльності, так і від моделі її організації. Тому метою статті є виділення моделей організації податкового менеджменту в банку та обґрунтування критеріїв для їх вибору.

Матеріали та результати дослідження. Організація податкового менеджменту в банку залежить від ряду факторів. До зовнішніх факторів, що впливають на організацію податкового менеджменту в банку, відносяться коригування нормативних документів Національного банку України з питань регулювання банківської діяльності, податкове поле банку, функції банку в системі оподаткування, організація взаємовідносин з органами Державної податкової служби України, напрямки та характер впливу системи оподаткування на банківську діяльність.

Найбільш істотним зовнішнім фактором є державна політика в сфері оподаткування. До того ж податковий менеджмент банку ускладнюється нестабільністю податкового законодавства; частим коригуванням нормативних документів; розширеним тлумаченням податкових законів в підзаконних актах, що нерідко призводить до зміни суті законів; великою кількістю нормативних актів, обов'язкових до застосування з погляду податкових адміністрацій; відсутністю чіткої системи забезпечення платників податків необхідною інформацією про зміни в податковому законодавстві, а також роз'ясненнями щодо окремих питань сплати податків; неточністю формулювань законодавчих та нормативних актів, і, як наслідок, неоднозначне їх тлумачення; відсутність координації між окремими законами.

До внутрішніх факторів можна віднести: масштаби діяльності і організаційну структуру банку, величину податкового навантаження, правила і операційні процедури податкового та фінансового обліку, елементи облікової політики з урахуванням оподаткування, політику ціноутворення, структуру витрат [9].

В науковій літературі з питань податкового менеджменту виділяється декілька моделей організації податкового менеджменту — від спрощених, що обмежуються в основному виконанням завдань податкового планування, до складних, які включають декілька рівнів та спираються на використання інструментарію як податкового планування, так і інших функцій податкового менеджменту: податкового обліку, податкового аналізу, податкового регулювання тощо. Доцільність виділення моделей пояснюється різним рівнем потреби суб'єкта господарювання в податковому менеджменті відповідно до поставлених стратегічних завдань.

На нашу думку, вибір організаційної моделі податкового менеджменту повинен здійснюватись перш за все на основі визначення потреби банку в ньому, яка залежить від рівня податкового навантаження. На основі проаналізованих наукових праць щодо визначення податкового навантаження, можна зробити висновок про найбільш доцільний варіант його розрахунку для банку через показники нарахованої суми податків за даними податкового обліку і прибутку до оподаткування, що розрахований у фінансовій звітності. Вважаємо, що необхідно використовувати значення нарахованих податків, а не сплачених, оскільки саме нараховані податкові зобов'язання відображають реальне податкове навантаження та дозволяють врахувати строки сплати різних податків.

Більшість науковців висловлює думку, що при виборі моделі організації податкового менеджменту достатньо керуватись показниками податкового навантаження. Ми підтримуємо їх думку, але вважаємо, що окрім рівня податкового навантаження, необхідність в управлінні податковим фактором повинна бути пов'язана ще і з масштабами бізнесу, інакше, витрати пов'язані з його веденням можуть бути не співставні з податковою економією. Крім того, вибір моделі організації податкового менеджменту залежить також від наявності інформаційних, трудових, технічних ресурсів банку, необхідних для створення умов функціонування системи самого податкового менеджменту.

Проаналізувавши та узагальнивши інформацію з питань організації податкового менеджменту, можемо виділити три організаційні моделі податкового менеджменту банку, що наведені у табл. 1.

Т а б л и ц я 1

Організаційні моделі податкового менеджменту банку

Варіант моделі	Завдання	Забезпечення для реалізації		Функції податкового менеджменту
		Інформаційне	Кадрове	
1	2	3	4	5
I модель	1. 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 2. Розробка облікової політики та правил податкового обліку. 3. Складання та контроль за виконанням плану та графіку податкових платежів. 3. Контроль за своєчасністю, повнотою та правильністю розрахунків податків та подання звітності. 5. Використання податкових	1. Законодавчі та нормативні акти з оподаткування 2. Внутрішні положення банку з питань організації обліку і звітності, інструкції обліку та здійснення операцій, 3. Дані фінансового та податкового обліку	Функції можуть бути покладені на відповідальних виконавців-працівників бухгалтерії чи фінансового відділу. Високий рівень професійної підготовки працівників. Одноразові консультації в аудиторській фірмі	1. Податковий облік 2. Поточний податковий контроль. 3. Одноразові заходи податкового планування за необхідності

	пільг.			
II модель	В доповнення до завдань першої моделі: 1. Оцінка податкових наслідків управлінських рішень. 2. Виявлення та оцінка податкових ризиків.	1. Законодавчі та нормативні акти з оподаткування 2. Проекти законодавчих документів в сфері	Функції можуть бути покладені на окремих відповідальних осіб (юристи, бухгалтери, аналітики,	1. Поточне податкове планування 2. Податковий облік 3. Ретроспективний, оперативний,
II модель	3. Створення умов максимального використання пільг.	оподаткування 3. Внутрішні положення, інструкції, нормативи, що регулюють здійснення операцій та відображення їх в обліку. 4. Дані фінансового та податкового обліку, податкового аналізу, показники фінансової звітності	менеджери) або може бути створений окремий структурний підрозділ (податкового менеджменту) Консультації в аудиторській фірмі на постійній основі	порівняльний, факторний, вибірковий (за необхідності суцільний) податковий аналіз за об'єктами управління 4. Поточний і підсумковий податковий контроль.
III модель	В доповнення до завдань другої моделі: 1. Визначення цілей і завдань податкового менеджменту на поточному етапі і на перспективу (тактичні і стратегічні завдання) 2. Вибір податкової стратегії за напрямками діяльності. 3. Визначення оптимального податкового навантаження і допустимих податкових ризиків. 4. Оптимізація податкового навантаження. 5. Виявлення, оцінка та мінімізація податкових ризиків 6. Узгодження заходів податкового менеджменту із завданнями фінансового менеджменту банку 7. Аналіз та оцінка ефективності заходів податкового менеджменту	1. Законодавчі та нормативні акти з оподаткування 2. Проекти законодавчих документів в сфері оподаткування. 3. Внутрішні положення, інструкції, нормативи, що регулюють здійснення операцій та відображення їх в обліку. 4. Дані фінансового та податкового обліку, податкового аналізу, показники фінансової та управлінської звітності 5. Бази даних, що містять статистику та параметри варіантів	Формується служба корпоративного податкового менеджменту, до роботи залучаються кваліфіковані експерти та консультанти або спеціальний підрозділ, який би займався виключно податковим плануванням і контролем за розробкою та реалізацією всіх без винятку операцій банку Постійне обслуговування в аудиторських та інших спеціалізованих фірмах	1. Стратегічне податкове планування. 2. Податкове планування поточної діяльності банку. 3. Оцінка податкових наслідків різних варіантів організації діяльності, розробка та використання схем оптимізації податкових зобов'язань. 3. Податковий облік 4. Ретроспективний та перспективний оперативний, порівняльний, факторний, економіко-математичний, суцільний податковий аналіз за

		податкової діяльності банку		об'єктами управління 5. Податковий контроль на всіх етапах податкового менеджменту
--	--	-----------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------

Перша модель є найбільш простою щодо організації та охоплює вирішення кола завдань, які можуть бути охарактеризовані як внутрішній податковий контроль та податковий облік. Функції щодо реалізації податкового менеджменту можуть бути покладені на працівників бухгалтерії чи фінансового відділу. При використанні банком даної моделі не виникає потреб у додаткових ресурсах.

Друга модель передбачає введення в штат бухгалтерії чи фінансового відділу спеціаліста чи групи спеціалістів з податкового менеджменту або створення спеціалізованого підрозділу у складі цих служб. До завдань, що покладаються на податковий менеджмент, додаються завдання більш складного рівня, спрямовані на оцінку податкових наслідків управлінських рішень та створення умов, що забезпечують максимальне використання податкових пільг. Даний варіант моделі може бути охарактеризований як податкова експертиза і постійний податковий моніторинг. Для забезпечення можливості її реалізації необхідні додаткові технічні, інформаційні та кадрові ресурси.

Третя модель організації податкового менеджменту є найбільш складною. Її реалізація передбачає формування в банку служби податкового менеджменту та, за необхідності, можливість залучення сторонніх експертів та консультантів. Високі вимоги висуваються до обсягу та якості інформації, що використовується в процесі податкового менеджменту, до професіонального рівня залучених спеціалістів.

На підставі розрахунків, що були здійснені за статистичними матеріалами НБУ [10] і ДПАУ [11], та враховуючи результати діяльності банків, можна виділити для практичного використання при виборі моделі податкового менеджменту банку чотири рівня податкового навантаження:

- мінімальний – менше 25%;
- середній – від 25% до 50%;
- підвищений – від 50% до 80%;
- високий – понад 80%.

Розрахунки проводились за показником податкового навантаження з податку на прибуток.

Як зазначалося вище, для вибору моделі організації податкового менеджменту в банку крім наявних матеріальних, технічних та інформаційних можливостей банку в якості критеріїв доцільно поряд з рівнем податкового навантаження враховувати і масштаб діяльності банку (або величину активів банку за класифікацією НБУ). Рекомендації щодо вибору моделі організації податкового менеджменту, з урахуванням вказаних критеріїв, представлено в табл. 2.

Т а б л и ц я 2

Критерії вибору організаційної моделі податкового менеджменту банку

Рівень податкового навантаження відповідно до фінансової звітності, %	Масштаби діяльності банку		
	Малі банки	Середні та великі банки	Найбільші банки
Менше 25	I	I	I - II
Від 25 до 50	I	I - II	II
Від 50 до 80	II	II - III	III
Понад 80	Перегляд видів та реорганізація діяльності банку	Перегляд видів та реорганізація діяльності банку	III

	Рекомендований варіант організаційної моделі податкового менеджменту
--	----------------------------------------------------------------------

Податковий менеджмент, як і будь-яка управлінська діяльність, повинен відповідати вимогам економічності. Проблема оцінки його ефективності, на наш погляд, може бути вирішена формуванням сукупності показників, що будуть характеризувати отримані результати і забезпечувати їх співставлення з величиною витрат, пов'язаних з організацією та функціонуванням системи податкового менеджменту.

При виборі показників для оцінки ефективності заходів податкового менеджменту, передусім необхідно враховувати модель організації податкового менеджменту, що визначає рівень його складності та коло вирішуваних завдань.

Для першої моделі в якості показника ефективного функціонування системи податкового менеджменту, на нашу думку, доцільно використовувати зниження кількості податкових перевірок та обсягу виявлених порушень та зауважень за їх результатами, а також зменшення сум штрафних санкцій та пені. Звичайно, необхідно прагнути до їх відсутності взагалі.

Для другої та третьої моделі організації податкового менеджменту необхідно використовувати систему показників. До таких показників можуть бути віднесені такі, як зниження рівня податкового навантаження, зменшення відтоку грошових коштів, пов'язаних з виплатою податкових зобов'язань та штрафних санкцій, переведення податкового навантаження на контрагентів.

Для апробації запропонованого підходу було здійснено розрахунки для банків, що за даними ДПАУ задекларували найбільші надходження податку на прибуток (табл. 3). До вибірки потрапили банки всіх чотирьох груп.

Таблиця 3

Банки, що забезпечили найбільші надходження податку на прибуток за I квартал 2010 року, тис. грн. *

№ з/п	Назва банку	Сума податку на прибуток, тис. грн.	Питома вага у надходженнях від банківської системи, %
1.	ПАТ «Банк Креді Агріколь»	47 584,8	29,3
2.	ЗАТ «Сітібанк (Україна)»	24 146,5	14,8
3.	ВАТ «Ощадбанк»	18 322,2	11,2
4.	ПАТ КБ «Приватбанк»	15 011,6	9,2
5.	АБ «Інг Банк Україна»	13 415,5	8,2
6.	Перший Український Міжнародний банк	8 719,4	5,3
7.	ПАТ «Укресімбанк»	8 592,9	5,2
8.	ВАТ «Хоум Кредит Банк (Україна)»	4 026,7	2,5
9.	ПАТ «Український професійний банк»	3 689,0	2,3
10.	ПАТ «Морський транспортний банк»	1 901,5	1,2
	Всього по банківській системі	162 741,2	100,0

* Складено на підставі [11]

Для обраних для дослідження банків були здійснені розрахунки показників податкової віддачі та податкового навантаження за податком на прибуток (табл. 4).

Таблиця 4

Розрахунок показників податкової віддачі та податкового навантаження банків за податком на прибуток за I квартал 2010 року, тис. грн.

№ з/п	Назва банку	Скоригований валовий дохід	Нарахована сума податку	Податкова віддача, % (гр. 4/гр. 3)	Фінансовий результат	Податкове навантаження, % (гр. 4/гр. 6)
-------	-------------	----------------------------	-------------------------	------------------------------------	----------------------	-----------------------------------------

1	2	3	4	5	6	7
1.	ПАТ «Банк Креді Агріколь»	266 511,5	47 584,8	17,85	189 762	25,07
2.	ЗАТ «Сітібанк (Україна)»	145 807,4	24 146,5	16,56	133 424	18,09
3.	ВАТ «Ощадбанк»	2 387 821,6	18 322,2	0,77	213 620	8,58
4.	ПАТ КБ «Приватбанк»	4 191 099,4	15 011,6	0,36	199 952	7,51
5.	АБ «Інг Банк Україна»	207 618,4	13 415,5	6,46	123 548	10,86
6.	Перший Український Міжнародний банк	736 512,1	8 719,4	1,18	-3 683	-
7.	ПАТ «Укрексімбанк»	1 881 830,1	8 592,9	0,46	11 489	74,79
8.	ВАТ «Хоум Кредит Банк (Україна)»	78 866,9	4 026,7	5,11	6 488	62,06
9.	ПАТ «Український професійний банк»	87 397,6	3 689,0	4,22	16 227	22,73
10.	ПАТ «Морський транспортний банк»	110 857,5	1 901,5	1,72	1 285	147,9

Розрахунок показника податкової віддачі було здійснено за методикою, що викладена в Наказі ДПАУ № 201 [12], згідно з якою даний показник визначається як відношення нарахованої суми податку на прибуток до суми скоригованого валового доходу банку за даними податкової звітності.

Показник податкового навантаження було розраховано як відношення нарахованої суми податку на прибуток до суми прибутку до оподаткування за даними фінансової звітності.

Використовуючи критерії та порядок вибору моделі податкового менеджменту в банку, наведені в табл. 2, було сформовано рекомендації щодо організації податкового менеджменту для обраних для дослідження банків (табл. 5).

За результатами розрахунків показника податкового навантаження із дослідження було виключено Перший Український Міжнародний банк, оскільки результати його діяльності за фінансовою і податковою звітністю не співставні. Даному банку можна рекомендувати застосовувати у роботі другу організаційну модель податкового менеджменту та привести облікову політику щодо податкового обліку у відповідність вимогам МСФЗ.

Т а б л и ц я 5

Рекомендації щодо вибору організаційної моделі податкового менеджменту для банків, що забезпечили найбільші надходження податку на прибуток за I квартал 2010 року

№ з/п	Назва банку	Податкове навантаження, %	Група (масштаби діяльності)	Модель податкового менеджменту
1.	ПАТ «Банк Креді Агріколь»	25,07	Великі банки	I
2.	ЗАТ «Сітібанк (Україна)»	18,09	Середні банки	I
3.	ВАТ «Ощадбанк»	8,58	Найбільші банки	I
4.	ПАТ КБ «Приватбанк»	7,51	Найбільші банки	I
5.	АБ «Інг Банк Україна»	10,86	Великі банки	I

6.	Перший Український Міжнародний банк	-	Найбільші банки	II
7.	ПАТ «Укресімбанк»	74,79	Найбільші банки	III
8.	ВАТ «Хоум Кредит Банк (Україна)»	62,06	Малі банки	II
9.	ПАТ «Український професійний банк»	22,73	Середні банки	I
10.	ПАТ «Морський транспортний банк»	147,9	Великі банки	III

Результати дослідження показників податкового навантаження свідчать, що незважаючи на найбільші обсяги сплаченого податку на прибуток, п'ять банків із десяти мають мінімальний рівень податкового навантаження. Тобто можемо зробити висновки про в цілому раціональну організацію податкового менеджменту в даних банках. Дві установи (ПАТ «Укресімбанк», ВАТ «Хоум Кредит Банк (Україна)») мають підвищений рівень і одна (ПАТ «Морський транспортний банк») – високий рівень податкового навантаження.

Показники податкової віддачі майже всіх банків вищі за середні значення по відповідним групам. Проте слід звернути увагу на те, що ПАТ КБ «Приватбанк» має показник податкової віддачі нижчий від середнього — 0,48 % по групі найбільших банків. Таким чином, згідно з наказом ДПАУ № 201 [12], він наражається на ризик потрапити до категорії підвищеної уваги і може бути включений до плану-графіка перевірок податковими органами. Тому працівникам, що реалізують функції податкового менеджменту даного банку, необхідно переглянути методику податкового планування та обов'язково враховувати показники податкової віддачі.

Висновки. Таким чином, запропоновані критерії та рекомендації щодо організації податкового менеджменту в банку можуть бути використані в практичній діяльності банків як для оцінки ефективності функціонування системи податкового менеджменту банку, так і для виявлення напрямків та резервів для удосконалення його структури та вибору організаційної моделі.

Література

1. Иванов Ю.Б. Налоговый менеджмент : учебное пособие / Ю.Б. Иванов, В.В. Карпова, Л.Н. Карпов — Х. : ИНЖЭК, 2006. — 488с. — (Учебное издание).
2. Крисоватий А.І. Податковий менеджмент : Навчальний посібник / А.І. Крисоватий, А.Я. Кізіма. — Тернопіль : Карт-бланш, 2004. — 304 с.
3. Рева Т.М. Податковий менеджмент : навчальний посібник / Т.М. Рева. — вид. 2-ге, перер. та доп. — К. : ЦНЛ, 2005. — 304 с.
4. Паранчук С.В. Податковий менеджмент : навчальний посібник / С.В. Паранчук, Є.М. Романів, О.С. Червінька. — Львів : Львівська політехніка, 2005. — 276 с.
5. Бутыльков М.Л. Налогообложение как фактор банковской деятельности : монография / М.Л. Бутыльков. — М. : Финансы и кредит, 2002. — 184 с.
6. Борисов О.И. Роль налогообложения в деятельности банков / О.И. Борисов // Банковское дело (рус). — №12. — 2005. — С. 56-63.
7. Носков А.С. Корпоративный налоговый менеджмент кредитных организаций / А.С. Носков // Банковские услуги (рус.). — 2007. — № 11. — С. 30-35.
8. Леушев А.А. Пути интеграции функциональной системы налогового менеджмента в организационную структуру коммерческих банков / А.А. Леушев // Финансы и кредит (рус.). — 2007. — № 31. — С. 49-54.
9. Сало І.В. Податковий менеджмент у банку : монографія / І.В. Сало, Н.Г. Євченко. — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. — 187 с.
10. Рейтинг банків за рівнем податкової віддачі по податку на прибуток за I квартал 2010 року [Електронний ресурс] // Сайт ДПА України, 2010. — Режим доступу : http://www.sta.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=258356&cat_id=45661.
11. Дані фінансової звітності банків України станом на 01.04.2010 [Електронний ресурс] // Сайт Національного банку України, 2010. — Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/index.htm.

12. Про затвердження нової редакції Методичних рекомендацій щодо складання плану-графіка проведення планових виїзних перевірок суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] : наказ ДПА України № 201 від 28.03.2008 р. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

***Аннотация.** В статье выделены три организационные модели налогового менеджмента в банке и сформированы критерии и рекомендации для выбора организационной модели налогового менеджмента для каждой группы банков.*

***Ключевые слова:** налоговый менеджмент банка, организационная модель налогового менеджмента банка, функции налогового менеджмента, налоговая нагрузка, обеспечение налогового менеджмента.*

***Annotation.** In the article three organizational models of tax management of bank are selected and it is formed criterion and recommendation to the choice of organizational model of tax management for every group of banks.*

***Keywords:** tax management of bank, organizational model of tax management, function of tax management, tax loading, providing of tax management.*

Дані про авторів:

Євченко Наталія Григорівна, ДВНЗ «УАБС НБУ», к.е.н.

Криклій Олена Анатоліївна, ДВНЗ «УАБС НБУ», к.е.н., доц.

Рецензент: Сало І.В., д.е.н., проф.

*Стаття подана
24.11.2010*