

ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ

**Свченко Н.Г.,
Криклій О.А., к.е.н., доцент,**

ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»

В умовах невизначеності зовнішнього середовища та високого рівня ризику 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 може стати вагомим фактором, що визначає ефективність діяльності банку, оскільки податкові відносини опосередковують більшість його операцій. Під “податковим менеджментом банку” розуміємо систему управління податковою діяльністю, що передбачає визначення податкового навантаження та податкових ризиків з метою їх оптимізації в межах фінансової стратегії банку та чинного податкового законодавства.

В науковій літературі з питань податкового менеджменту виділяється декілька моделей організації податкового менеджменту, доцільність виділення яких пояснюється різним рівнем потреби суб'єкта господарювання в податковому менеджменті відповідно до поставлених стратегічних завдань.

Формування моделі податкового менеджменту банку, на нашу думку, повинно здійснюватись з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів, що впливають на формування моделі податкового менеджменту 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.

Найбільш істотним зовнішнім фактором є державна політика в сфері оподаткування. До того ж податковий менеджмент банку ускладнюється нестабільністю податкового законодавства; частим коригуванням нормативних документів; великою кількістю нормативних актів, обов'язкових до застосування з погляду податкових адміністрацій; неточністю формулювань законодавчих та нормативних актів, і, як наслідок, неоднозначне їх тлумачення; відсутність координації між окремими законами.

Внутрішні фактори впливають на всі елементи фінансового потенціалу банку: доходи, витрати, прибуток, інвестиції. До цих факторів відносяться: масштаби діяльності і організаційна структура, рівень податкового навантаження, правила податкового та фінансового обліку, елементи облікової політики з урахуванням оподаткування, політика ціноутворення, структура витрат.

На нашу думку, вимоги до моделі податкового менеджменту повинні визначатись перш за все потребою банку в ньому, яка залежить від рівня

податкового навантаження банку. Крім того, вибір моделі організації податкового менеджменту залежить від наявності інформаційних, трудових, технічних ресурсів, необхідних для створення умов функціонування системи самого податкового менеджменту.

На підставі аналізу наявних наукових розробок в сфері податкового менеджменту та враховуючи особливості функціонування банків, як суб'єктів господарювання, запропоновано підхід до комплексного управління податковою діяльністю банку, який передбачає взаємодію таких його функцій: податкового планування, податкового аналізу, податкового обліку та податкового контролю в процесі прийняття управлінських рішень щодо податкового навантаження та податкових ризиків.

Об'єктом управління в межах запропонованого підходу виступає податкова діяльність банку, при чому кінцевим результатом заходів податкового менеджменту є вибір такого варіанта її здійснення, що забезпечить оптимальне співвідношення податкового навантаження банку з показниками ефективності діяльності. Враховуючи вищезазначене, заходи податкового менеджменту можна умовно поділити на наступні етапи:

Етап I. Постановка завдань податкового менеджменту. Спочатку формулюються пріоритетні завдання податкової діяльності, враховуючи функції банку і як платника податків, і як податкового агента. Відповідно до поставлених завдань окреслюються напрямки податкової діяльності банку.

Після визначення завдань, здійснюється огляд змін в законодавчих та нормативних актах з питань оподаткування, регулювання діяльності банку, організації бухгалтерського обліку. Обов'язково оцінюється обсяг наявних інформаційних та трудових ресурсів, а також можливості технічного забезпечення банку, з точки зору відповідності поставленим завданням та потребам податкового менеджменту. Проводиться збір, обробка та систематизація необхідних даних для формування інформаційної бази податкового менеджменту, проводяться зміни та коригування у складі кадрового та технічного забезпечення. У разі неможливості змін внаслідок обмежених ресурсів банку, коригуються завдання податкового менеджменту відповідно до наявного забезпечення.

Етап II. На наступному етапі здійснюється вибір оптимального, з точки зору поставлених завдань, варіанту податкової діяльності банку. Для цього аналізується податкове поле банку, виявляються фактори податкових ризиків, вивчаються існуючі схеми оптимізації податкової діяльності, визначаються напрямки оптимізації податкових баз для забезпечення оптимізації податкового навантаження банку, визначаються фактори, що формують структуру податкового навантаження банку.

На підставі результатів аналізу розробляються декілька альтернативних варіантів здійснення податкової діяльності банку, із яких обирається оптимальний. Для обраного варіанту податкової діяльності банку підбираються методи податкового планування (використання облікової політики, офшорів, пільгового суб'єкта оподаткування, заміни або розподілу відносин та інші), які можуть вплинути на формування податкових баз, структуру податкового

навантаження, зміну строків виконання податкових зобов'язань, відповідно визначених напрямків податкової діяльності банку. Далі здійснюються розрахунки податкових зобов'язань, складаються графік податкових платежів на поточний період та бюджет податкових витрат, враховуючи виконання банком власних податкових зобов'язань, а також виплати банку як податкового агента. При цьому необхідно узгодити показники бюджету податкових витрат із показниками оперативного бюджету банку. Потім формується поточний податковий план, який координується та узгоджується з фінансовим планом банку. Здійснюється аналіз та оцінка податкових ризиків банку у разі реалізації обраного варіанта податкової діяльності банку, враховуючи його функції як платника податків та податкового агента.

Етап III. Реалізація обраного варіанта податкової діяльності банку. На цьому етапі здійснюються коригування тих положень облікової політики банку, що можуть вплинути на формування податкових баз та строки сплати податкових платежів, відповідно до розробленого податкового плану. Складаються розрахунки податкових зобов'язань банку, сплачуються податки, збори, обов'язкові платежі до бюджету та державних цільових фондів згідно розробленого графіку податкових платежів, формується та подається податкова звітність.

Етап IV. Моніторинг виконання податкового плану банку. Податковий контроль розглядається як послідовність відповідних дій, спрямованих на пошук рішення, що забезпечить відповідність отриманих результатів поставленим завданням або планам. З огляду на це, контрольна функція податкового менеджменту банку реалізується в напрямку коригування процесів в межах інших функцій податкового менеджменту відповідно до запланованих показників діяльності банку або утримання відхилень контрольованих параметрів від граничних в допустимих межах.

Визначений підхід до формування функціональної моделі податкового менеджменту в банку на перший погляд найкраще враховує потреби великого банку з розгалуженою мережею філій, проте, спираючись на результати аналізу податкового навантаження банків України, можемо говорити про можливість її використання і середніми та малими банками. Перш за все, це пояснюється рівнем податкового навантаження малих та середніх банків, який згідно інформації, наведеної в рейтингу органів Державної податкової служби України, вищий за рівень податкового навантаження великих та найбільших банків. Крім того запропонований підхід до комплексного управління податковою діяльністю банку не вимагає створення спеціального підрозділу в організаційній структурі банку. Функції податкового планування та податкового аналізу можуть бути покладені на спеціалістів планово-аналітичного підрозділу банку в межах фінансового планування чи аналізу результатів діяльності банку. Ведення податкового обліку є обов'язковим згідно з податковим законодавством і забезпечується, в межах функціональних обов'язків, підрозділом бухгалтерського обліку.