

В диссертационный совет 24.2.353.03
при ФГБОУ ВО «Орловский
государственный университет
имени И.С. Тургенева»

Отзыв

официального оппонента, заведующего кафедрой финансового и HR менеджмента ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», доктора экономических наук, доцента Усенко Анастасии Михайловны на диссертационную работу Бочарова Максима Дмитриевича на тему «Институционализация налогового планирования в системе финансового менеджмента субъектов бизнеса», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4. Финансы.

Актуальность темы диссертационного исследования. Высокая актуальность проблем, поднимаемых в диссертационном исследовании Бочарова М.Д., не вызывает сомнений. Своевременным является развитие инструментария налогового планирования, в частности, налоговой оптимизации, поскольку в арсенале налогоплательщиков появляются новые методы планирования, соответствующие духу реформирования национального фискального законодательства, что требует их изучения и применения. Кроме того, параллельно актуализируется необходимость совершенствования администрирования, что связано с задачами по улучшению системы для минимизации случаев уклонения от уплаты налогов и более чёткому разграничению понятий «налоговое планирование» и «уклонение от уплаты налогов».

До сих пор остаются нерешенными целый ряд проблем: во-первых, отсутствие прямых критериев разграничения между правомерной оптимизацией и уклонением от обязанностей налогоплательщиков, что порождает споры; во-вторых, неоднозначность российского налогового законодательства. Практика показывает, что налоговые споры большей частью решаются в судебном порядке, поскольку основополагающие вопросы все еще остаются неурегулированными, что требует дополнительных разъяснений со стороны государственных органов;

в-третьих, существует необходимость постоянного обновления информационных баз и привлечения специалистов для анализа нормативных актов, прогнозирования налоговых последствий и управления налоговыми рисками. Обозначенные вопросы подтверждают, что налоговое планирование остаётся важным инструментом как для бизнеса, стремящегося повысить эффективность своей деятельности, так и для государства в контексте обеспечения баланса интересов и пополнения бюджета налоговыми платежами. Решению этих проблем и посвящено диссертационное исследование, выполненное Бочаровым М.Д.

Таким образом, своевременность и актуальность тематики диссертационного исследования Бочарова М.Д. очевидна. Предпринимательские единицы нуждаются в практическом применении методических подходов к реализации налогового планирования как элемента управления финансами.

Обоснованность научных положений и выводов диссертации.

Достаточно глубокий и разносторонний анализ использованных в диссертации материалов придает полученным результатам необходимую обоснованность. Автором применялись общенаучные и специальные методы проведения исследования, трендовый анализ, финансовый, управленческий, налоговый и др. Обосновывая авторский подход к реализации налогового планирования в системе финансового менеджмента, соискатель демонстрирует глубокое понимание сути, целей и задач использования инструментария управления финансами. Обоснованность выводов и рекомендаций, сделанных в рецензируемой диссертации, определяется логикой исследования и развернутой аргументацией научных положений.

Достоверность и научная новизна полученных результатов.

Достоверность результатов рассматриваемого диссертационного исследования определяется его теоретической и методологической базой, включающей труды отечественных и зарубежных ученых в области налогового планирования как составляющей управления финансами

хозяйствующих субъектов, а также комплексным анализом и систематизацией обширной нормативно-правовой базы, выступающей платформой налогообложения предпринимательской среды.

Информационной базой, обеспечивающей достоверность результатов работы, послужили данные Росстата, Минэкономразвития России, Федеральной налоговой службы, данные бухгалтерской (финансовой) отчетности, налоговой и управленческой отчетности организаций. Использовалась специальная справочная и методическая литература.

К положениям диссертации, отличающимся научной новизной, могут быть отнесены следующие:

- авторское видение подпроцессов финансового менеджмента, включающих в себя несколько ключевых, которые обеспечивают управление финансовыми ресурсами субъекта бизнеса, достижение его целей и поддержание финансовой устойчивости. В исследовании подпроцессы классифицированы на общие и локальные, среди которых обозначено место налогового планирования (С.29-31);

- уточнено определение налогового планирования, представлен механизм его реализации субъектами бизнеса (С.32-34), предполагающий использование предусмотренных законодательством методов, льгот, специальных налоговых режимов и других инструментов для оптимизации налоговой нагрузки;

- разработан алгоритм принятия решений налогового характера при анализе конкретных практических ситуаций, в частности, целесообразности использования схем франчайзинга, при котором увеличивается доходность за счет масштабирования бизнеса при сохранении прав на использование специальных налоговых режимов (С.43-52);

- даны рекомендации по формированию безопасной налоговой нагрузки, ниже предела которой налоговые органы считают субъект бизнеса сомнительным, включая в план проверок, апробированные на примере использования налоговых льгот как альтернативы незаконному дроблению бизнеса (С. 89-98);

- предложен пошаговый алгоритм встраивания аналитических данных налогового планирования в финансовый менеджмент субъектов бизнеса для управления величиной чистой прибыли (С.100-101), усиливающий прозрачность для заинтересованных сторон, что актуально в условиях строгой конфиденциальности внутрифирменной отчетности.

Отмеченные положения иллюстрируют основные отличия исследования, выполненного Бочаровым М.Д., от ранее проведенных и характеризуют конкретное приращение научных знаний в исследуемой области.

Оценка структуры диссертации и основных научных результатов, полученных автором. В процессе исследования автор ставит и решает ряд взаимосвязанных задач, имеющих как научно-теоретическое, так и прикладное значение. При этом построение диссертации выглядит достаточно продуманным и логичным.

Композиционно рассматриваемая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Первая глава диссертации «Теоретические основы налогового планирования в системе финансового менеджмента» (С.12-39) имеет теоретико-постановочный характер и посвящена институционализации налогового планирования в нашей стране, этапам его распространения в предпринимательской среде. Автор демонстрирует широкое, разностороннее знание трудов ведущих специалистов в области налогообложения, финансов. Хотелось бы обратить внимание на выделенные автором этапы налогового планирования для различных бизнесов (С.28-29). В диссертации представлена локация налогового планирования в структурном представлении подпроцессов финансового менеджмента (С.30), отличающаяся комплексностью задействованных элементов. Автор аргументированно представляет собственное видение оценки эффективности налогового планирования (стр. 36-39).

Во второй главе «Научно-методическое обеспечение налогового

планирования в системе финансового менеджмента» (С.40-74) представлен востребованный в сегодняшних реалиях инструментарий налогового планирования, среди которого выделены наиболее актуальные для бизнеса элементы (С.40-43). Следует заметить, что значимость содержащихся в диссертации разработок определяется еще и тем обстоятельством, что в формировании методической базы налогового планирования заинтересованы не только представители бизнеса, но и налоговые органы.

В исследовании справедливо говорится о том, что сегодня востребованность франчайзинга усиливается по ряду причин, связанных с экономическими, социальными и технологическими факторами. Данная модель бизнеса позволяет франчайзи минимизировать риски при запуске дела, а франчайзерам - быстро масштабировать присутствие на новых рынках с минимальными затратами. Несмотря на то, что налоговые выгоды данной схемы очевидны, существовала необходимость формирования алгоритма для принятия взвешенного решения, что успешно реализовано автором в исследовании (С.43-52).

Заслуживает внимание раскрываемый в исследовании подход к оценке налоговых рисков (С.65-74), возникающих вследствие ошибок в налоговом учете, неправильного применения законодательства или незаконной оптимизации налогов.

Завершающая диссертацию третья глава «Практика налогового планирования в субъектах бизнеса» (С.75-111) ориентирована на апробацию авторских предложений по сокращению налоговой нагрузки субъектов бизнеса на законных основаниях. Автором представлены варианты действий налогоплательщиков по результатам сравнения фактической налоговой нагрузки с рекомендованным уровнем (С.98), выбор зависит от бизнес-стратегии, последовательно реализуемой руководством.

Предложен авторский подход к управлению чистой прибылью посредством налогообложения, предполагающий расчет потенциальной налоговой нагрузки, данные которой используются системой финансового менеджмента (С.100-101). Следует подчеркнуть, что эти разработки весьма

интересны как в научном, так и практическом отношении.

Выводы и предложения соискателя хорошо аргументированы и опираются на репрезентативную информационную базу. Следует признать аргументы автора достаточно убедительными и согласиться с рациональностью предложенных рекомендаций и методических подходов.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается в дополнении понятия налогового планирования, уточнении отдельных положений для реализации налогового планирования в структуре финансового менеджмента, обозначение ключевых принципов и базовых инструментов. Обозначены элементы механизма налогового планирования, определяющие процесс разработки и реализации налоговой политики субъектов бизнеса, на который оказывают влияние государственное правовое и нормативное регулирование, рыночные инструменты регулирования, система методов управления финансовой деятельностью и контроля за реализацией управленческих решений, информационное обеспечение и др.

Практическое значение полученных результатов заключается в представлении алгоритма принятия решений в условиях неопределённости как систематизированного подхода, способствующего структуризации процесса выбора даже при недостатке информации, апробированного на примере франчайзинга как современного инструмента налогового планирования. Предложен подход, позволяющий избежать дробление бизнеса для снижения налоговой нагрузки, ограничений по выручке для применения льготных налоговых режимов или ответственности за принимаемые решения, основанный на использовании возможностей современного налогового законодательства. На практических примерах реализован алгоритм управления чистой прибылью через налоговую политику, существенно меняющий аналитические данные налогового планирования в системе финансового менеджмента субъектов бизнеса через применяемые налоговые режимы.

Особо следует отметить, что теоретические, методологические и методико-практические разработки автора могут использоваться в работе налоговыми органами при разработке нормативных актов; субъектами бизнеса в процессе реализации налогового планирования для расчета потенциальной нагрузки при различных режимах с ориентацией на рекомендуемый уровень для сохранения безопасности деятельности; научными и учебными организациями при проведении исследований и совершенствовании учебных программ по вопросам налогообложения и налогового планирования.

Недостатки и замечания. Наряду с общей положительной оценкой представленных в диссертации научных результатов, отметим имеющиеся дискуссионные моменты и недостатки работы.

1. Считаем, что принципы налогового планирования (С.26-27) должны быть раскрыто более подробно, поскольку их соблюдение позволит добиться целей при минимальных усилиях и без нарушения действующего законодательства. Кроме того, принципы следует структурировать в разрезе базовых и вспомогательных, что позволит сосредоточить внимание на важнейших, обеспечивающих реализацию эффективного налогового планирования.

2. В исследовании представлена статистика, согласно которой практически половина официально зарегистрированных индивидуальных предпринимателей в прошлом году применяла патентную систему налогообложения (С.83). Проведен обзор планируемых нововведений, однако, не приводится авторское видение развития фискального законодательства для создания условий наибольшего благоприятствования для российского бизнеса.

3. На рисунке 3.14 (С.101) в алгоритме встраивания аналитических данных налогового планирования в финансовый менеджмент субъектов бизнеса управление чистой прибылью автор видит исключительно через поиск оптимального налогового режима. На наш взгляд, на данную проблему

следует смотреть шире, а именно через планомерное увеличение доходов и контроль расходов, что возможно путем внедрения жесткого управленческого учета, повышения маржинальности, снижения издержек, правильным реинвестированием остатка средств и др.

4. В исследовании автором представлен подход к сближению фактических значений налоговой нагрузки субъектов бизнеса с рекомендуемыми фискальными органами. Считаем, что обозначенные на Рисунке 3.13 (С.98) меры для гармонизации реального и оптимального налогового бремени следует дополнить отказом от рискованных операций, пересмотром ценообразования, легализацией заработной платы сотрудников.

Указанные недостатки и сделанные замечания не снижают научной и практической значимости рецензируемой диссертации, а могут быть учтены в дальнейших исследованиях.

Заключение. Диссертация Бочарова М.Д. является завершённой квалификационной работой, в которой решена важная научная задача, имеющая существенное значение для развития инструментария налогового планирования в системе финансового менеджмента субъектов бизнеса.

Диссертационное исследование и его результаты соответствуют паспорту специальности ВАК РФ 5.2.4. Финансы, а именно п. 13. Налоги и налогообложение. Налоговая политика. Налоговое администрирование. Обеспечение бюджетной устойчивости, п. 15. Корпоративные финансы. Финансовая стратегия корпораций. Финансовый менеджмент.

В публикациях диссертанта раскрыты результаты выполненного исследования. Анализ опубликованных автором работ позволяет утверждать, что они соответствуют содержанию диссертации. Основные научные результаты отражены в пяти статьях, опубликованных в рецензируемых научных журналах. Кроме того, представленные в диссертации теоретические и методические положения обсуждались на научно-практических конференциях. Автореферат подготовлен корректно и отражает основное содержание диссертации.

Отмеченное позволяет сделать вывод о том, что диссертационное

исследование на тему «Институционализация налогового планирования в системе финансового менеджмента субъектов бизнеса» соответствует требованиям пп. 9-11, 13-14 Положения о присуждении учёных степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ № 842 от 24 сентября 2013 (в действующей редакции), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор, Бочаров Максим Дмитриевич, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4. Финансы.

Официальный оппонент,
заведующий кафедрой финансового и HR менеджмента
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ)»,

доктор экономических наук, доцент *Анастасия Михайловна Усенко*

Начальник управления по работе с персоналом
и кадровой политике
«04» июня 2026 г.



Е.В.Королева

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Почтовый адрес: 344002, Ростовская обл., г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69

Телефон: 8(863) 263-30-80

Электронная почта: main@rsue.ru

Официальный сайт: https://rsue.ru/