

### ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Бочарова Максима Дмитриевича на тему «Институционализация налогового планирования в системе финансового менеджмента субъектов бизнеса», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4. Финансы

Субъекты бизнеса, реализующие на практике налоговое планирование, стремятся к решению задач, имеющих приоритетное значение для устойчивого развития. Как правило, речь идет о планировании налоговой нагрузки, включающей в себя составление бюджета налогов, который содержит информацию о начислении налогов, планируемых налоговых платежах и прогнозе задолженности перед бюджетом. Кроме того, актуальны управление оборотным капиталом, что позволяет определить оптимальный пик налоговых платежей, особенно для организаций с сезонным характером деятельности, а также использование налоговых льгот, специальных налоговых режимов, зон льготного налогообложения и других инструментов, предусмотренных законодательством. Крупные хозяйствующие субъекты ставят перед финансовыми службами задачу по прогнозированию налоговой эффективности, что требует системности в реализации налогового планирования. Вышесказанное обуславливает актуальность выбранного направления исследования, соответствующего духу происходящих преобразований в отечественной экономике.

Внимательное изучение предложений автора позволило сделать вывод о том, что в их основе заложен подход к диверсификации инструментария налогового планирования, опирающийся на интересы заинтересованных сторон. Считаем правильным, что автором при структуризации подпроцессов финансового менеджмента (С.10, Рисунок 1) налоговое планирование обозначено в составе общих подпроцессов, к реализации которых заинтересованные стороны предъявляют особые требования.

Формулируя цели налогового планирования (С.12, Рисунок 2), автор корректно формирует оценочную подсистему, позволяющую определить степень эффективности реализуемой налоговой политики и своевременно принять управленческие решения.

Следует отметить, что Бочаровым М.Д. предпринята попытка максимально использовать возможности, предоставляемые фискальным законодательством при устойчивой тенденции к ужесточению администрирования данной сферы. Нововведения, вступившие в силу в текущем году, не оставляют сомнений в необходимости выбора подходящего под конкретный бизнес налогового режима и планирования налоговой нагрузки.

На наш взгляд, явными достоинствами исследования являются глубокое знание теоретических и практических аспектов выбранного направления исследования. Полнота результатов, представленных в автореферате, позволяет сделать вывод о том, что автором был систематизирован и структурирован большой теоретический и практический объем материала, что позволило разработать и научно обосновать предложения, направленные на формирование полноценного инструментария налогового планирования для сбалансированного управления финансами субъектов бизнеса.

Вместе с тем, представленная работа имеет и некоторые недостатки. В структурном представлении подхода к сближению фактических значений налоговой нагрузки субъектов бизнеса с рекомендуемыми фискальными органами (С.18, Рисунок 6) автором используется понятие «оптимального налогового бремени», но не поясняется, какая именно методика расчета налоговой нагрузки для него используется.

Указанное замечание не снижает значимость полученных автором научных результатов, представленную работу можно рассматривать как самостоятельное, завершённое исследование, выполненную на актуальную и практико-ориентированную тему. Диссертация, судя по автореферату, соответствует требованиям пп. 9-11, 13-14 Положения о присуждении учёных степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ № 842 от 24.09.2013 (в действующей редакции), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор – Бочаров Максим Дмитриевич заслуживает присуждения искомой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4. Финансы.

**Сведения о составившем отзыв:**

доцент кафедры государственного  
и муниципального управления  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»  
к.э.н., доцент

Ирина Владимировна Милькина

16.06.2026 г.

**Контактная информация:**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления»

Почтовый адрес: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99

E-mail: [irina\\_milkina@bk.ru](mailto:irina_milkina@bk.ru)

Тел.: +7 (916) 3045495

Сайт организации: <https://guu.ru>

Подпись

**УДОСТОВЕРЯЮ**

Начальник отдела кадров Департамента правового  
и кадрового обеспечения



*Handwritten initials*

*Handwritten signature*