

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе и
инновациям

ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный технологический
университет»

к.т.н., доцент

Горлов С.М.
« 02 » 2026 г.



ОТЗЫВ

ведущей организации - ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный технологический университет» - на диссертацию
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

Институционализация налогового планирования представляет собой процесс превращения эпизодических практик по расчету налоговой нагрузки субъектов бизнеса в предстоящих периодах в системные целенаправленные законные действия, направленные на уменьшение расходов на уплату налогов, сборов, пошлин и других обязательных платежей в рамках действующего законодательства. Речь идет о формировании идеологии перманентных выборов оптимальных налоговых инструментов, сопровождающих осуществление финансово-хозяйственной деятельности, применение которых позволило бы сбалансировать налоговые обязательства с имеющимися ресурсами для реализации стратегии устойчивого развития.

Кардинальные изменения в налогообложении бизнеса в нашей стране, стимулирующие предпринимателей к более взвешенному принятию решений в данной сфере, создают условия для реализации на практике реальных способов и методов налогового планирования. Имеющийся опыт показывает, что чем сложнее налоговая система и чем большую дифференциацию ставок,

объектов налогообложения, льгот и прочих элементов налогообложения она предполагает, тем больше существует возможностей для налогового планирования.

Сегодня с уверенностью можно рассматривать налоговое планирование как один из базовых, эффективных инструментов финансового менеджмента. Неопределенность бизнес-среды, в которой функционируют предпринимательские единицы, предъявляет новые требования к налоговому планированию, которое должно основываться не только на изучении текстов действующих налоговых законов и инструкций, но и на общей принципиальной позиции, занимаемой налоговыми органами по тем или иным вопросам, проектах налоговых законов, направлениях и содержании готовящихся налоговых реформ, а также на анализе направлений налоговой политики, проводимой сектором государственного управления. Последствия принимаемых налоговых решений требуют анализа, углубленной научно-аналитической проработки, что определяет актуальность и значимость проведенного М.Д. Бочаровым исследования.

Считаем выбранное направление исследования актуальным, значимым для хозяйствующих субъектов вне зависимости от отраслевой принадлежности и организационно-правовой формы ведения бизнеса. Последовательное раскрытие теоретических и методических аспектов приводит к практическим рекомендациям, вектор которых направлен на снижение налоговых обязательств для гармонизации с имеющими ресурсами для сохранения стабильности функционирования в условиях турбулентности внешней среды, что отвечает цели диссертационного исследования. Как показало изучение рецензируемого материала, все обозначенные задачи раскрываются в тексте диссертации. Можно сделать вывод о том, что цель, соответствующая теме работы, поставлена логично и впоследствии достигнута, а задачи исследования решены.

*Степень обоснованности научных положений и рекомендаций,
достоверность результатов диссертационного исследования*

Обоснованность содержащихся в работе научных положений, выводов и рекомендаций определяется тем, что теоретико-методологической базой исследования послужили фундаментальные труды ведущих специалистов в области налогообложения и налогового планирования как структурного элемента финансового менеджмента, используемого субъектами бизнеса для управления капиталом с целью последовательной реализации стратегии устойчивого развития. В итоге научные разработки и практические результаты диссертации получили весомый и аргументированный характер, что подтверждает их апробация в деятельности хозяйствующих субъектов.

Достоверность научных результатов обусловлена системным исследованием соискателем инструментов налогового планирования, что позволяет использовать эффективные схемы легитимного снижения налоговой нагрузки на бизнес. Изложенный материал отличается целостностью, последовательностью решения намеченных задач, структурной логичностью и завершенностью. Достоверность результатов исследования базируется на системном анализе нормативно-правовой и эмпирической базы, данных финансово – аналитических материалов, бухгалтерской (финансовой) и управленческой отчетности хозяйствующих субъектов.

Обоснованность, достоверность и практическая значимость результатов работы подтверждается их апробацией на научно-практических конференциях, а также использованием в деятельности ряда организаций - ООО «Трансфер-Строй», ООО «Аврора», ООО «Налогофф», ООО «Дар», применяющих различные налоговые режимы, что подтверждается справками о внедрении результатов диссертационного исследования. В целом диссертация М.Д. Бочарова представляется достаточно сбалансированной как в теоретической, так и в прикладной части, что усиливает значимость результатов, полученных лично автором.

Соответствие публикаций и автореферата научным результатам диссертации

Публикации и автореферат Бочарова М.Д. соответствуют научным результатам, рекомендациям и выводам, содержащимся в тексте диссертации. Основные положения исследования получили достаточно полное отражение в статьях, опубликованных в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК Минобрнауки России. Диссертантом опубликовано 13 работ общим объемом 5,63 п.л. (авторских – 4,61 п.л.), в том числе 5 статей в научных изданиях, включенных в перечень ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Основное содержание и проблемы, сформулированные автором в рамках диссертационного исследования

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (198 источников), 7 приложений. Работа изложена на 175 страницах, содержит 22 таблицы и 27 рисунков.

Особое внимание в работе уделено теоретическим основам налогового планирования, входящего в состав налогового управления, как одному из общих подпроцессов финансового менеджмента (Гл. 1 «Теоретические основы налогового планирования в системе финансового менеджмента», С. 12-39). В первой главе раскрыто понятие налогового планирования, определены опорные точки его институционализации как значимого научного направления, осуществляемой в соответствии со становлением налоговой системы в нашей стране (С. 12-21). Дана комплексная характеристика налогового планирования как структурного элемента финансового менеджмента, вектор которого направлен на рациональное использование полученных доходов для эффективного финансирования дальнейшей инициативной предпринимательской деятельности (С. 22-31). Представлен механизм реализации налогового планирования для принятия

обоснованных финансовых решений, комплексное взаимодействие элементов которого позволяет гармонизировать финансовые возможности хозяйствующего субъекта в отчислении обязательств в бюджет и требования фискальных органов в соблюдении допустимых размеров налоговой нагрузки (С. 32-39).

Для формулировки собственного определения налогового планирования в исследовании рассмотрены и структурированы дефиниции различных авторов (С. 15-18), что позволило сосредоточить внимание на моментах, характеризующих его с точки зрения комплексного элемента финансового менеджмента, эффективно воздействующего на величину налоговой нагрузки в сочетании с налоговым учетом и оценкой налоговых рисков. Соискателем детально изучены и систематизированы последствия налогового планирования, реализуемого за счет использования незаконных инструментов, когда преследуется цель сокращения платежей в бюджет без согласования с допустимым порогом отчислений, установленным сектором государственного управления (С. 18-21).

Поддерживаем авторскую точку зрения, что в условиях перманентного изменения фискального законодательства игнорирование возможностей налогового планирования приводит к отрицательным последствиям для субъектов бизнеса (С. 24-26). Автор прав, разграничивая этапы налогового планирования для вновь созданных и действующих субъектов бизнеса, принципиально отличающихся в некоторых аспектах (С. 28 (Рисунок 1.1), С. 29 (Рисунок 1.2)).

Содержательной, емкой считаем структуризацию налогового планирования как ключевого подпроцесса финансового менеджмента, выделяющую общие и локальные, отличающиеся функциональным назначением (С. 30, Рисунок 1.3). Реализуемые подпроцессы финансового менеджмента являются следствием принимаемых руководящим звеном финансовых решений, от обоснованности которых зависят итоговые результаты деятельности. Исследование, проведенное в начальной главе

работы, позволило в дальнейших разделах сделать ряд важных выводов и рекомендаций.

Последовательно решая задачи исследования, автор отводит значительное место научно-методическому обеспечению налогового планирования, которое позволит субъектам бизнеса на практике использовать возможности современного налогового законодательства (Гл. 2 «Научно-методическое обеспечение налогового планирования в системе финансового менеджмента», С. 40-74). Во второй главе представлены инструменты налогового планирования, которые могут найти практическое применение субъектами бизнеса для стабилизации расчетов с бюджетом (С. 40-52). Раскрыты методические аспекты формирования учетной политики, содержащей алгоритм действий хозяйствующего субъекта по корректному отражению совершаемых операций в налоговом учете для принятия обоснованных финансовых решений (С. 53-64). Налоговые риски и их оценка выделены в качестве обязательного этапа налогового планирования, что обращает внимание на легитимность используемых инструментов для сокращения налоговой нагрузки (С. 65-74).

Соискатель правильно отмечает, что среди широкого инструментария налогового планирования опытным путем выявлены базовые, использование которых в подавляющем большинстве случаев позволяет достичь нужного эффекта (С. 40-43). Однако в исследовании акцент делается на одном из современных инструментов, который подходит для масштабирования бизнеса при сохранении возможностей применения специальных налоговых режимов – франчайзинге, для которого в работе предложен алгоритм диагностики целесообразности его применения для конкретного бизнеса (С. 44-49).

С научной точки зрения и в практическом смысле вызывают интерес представленные автором подходы к использованию в учете отдельных методов, подходов к классификации расходов, оказывающих

непосредственное воздействие на финансовый результат, а именно – величину чистой прибыли, которая может быть использована на развитие бизнеса. Предложения аргументированы, расчетным путем доказана их обоснованность и целесообразность использования в практическом налоговом учете (С. 57 (Рисунок 2.5), С. 64 (Рисунок 2.6)).

Автор правомерно утверждает, что оценка налоговых рисков от использования инструментария снижения налоговой нагрузки является обязательным процессом для хозяйствующих субъектов, стремящихся к прозрачному взаимодействию с фискальными органами. Необходимость в формировании системного подхода по данному вопросу в рамках реализуемой корпоративной финансовой стратегии нашла обоснование в настоящем исследовании (С. 73-74).

Заключительная глава диссертации посвящена практике налогового планирования в субъектах бизнеса, оказывающих различные виды деятельности и применяющих налоговые режимы, наиболее подходящие для конкретного бизнеса (Гл.3 «Практика налогового планирования в субъектах бизнеса», С. 75-111). Опираясь на теоретическую базу первой главы и собственное видение научно-методического обеспечения реализации налогового планирования, представленного во второй главе, соискатель в третьей главе, являющейся логическим завершением диссертации, представляет практическую реализацию предложений, направленных на высвобождение средств за счет сокращения налоговых платежей, что подтверждает необходимыми расчетами, что приобретает форму обоснованных рекомендаций.

В третьей главе представлены результаты реализации оптимизационного налогового планирования в субъектах бизнеса (С. 75-86), осуществляемого в рамках правового поля. Очерчен горизонт планирования платежей в бюджет, нижней границей которого являются рекомендации сектора государственного управления (С. 87-99). Сформирован подход к использованию аналитических данных налогового планирования в

финансовом менеджменте субъектов бизнеса (С. 100-111).

Заслуживающим внимание считаем предлагаемый алгоритм комбинированного применения налоговых режимов индивидуальным предпринимателем, практическое применение которого увеличивает трудоемкость, но позволяет достигать налоговую экономию, позволяющую перегруппировывать ресурсы в сторону имеющихся приоритетных проектов (С. 81-86).

Актуальным является предлагаемый подход к сближению фактических значений налоговой нагрузки субъектов бизнеса с рекомендуемыми фискальными органами для минимизации потенциальных налоговых рисков (С. 98 (Рисунок 3.13)). Ориентация на установленные значения позволит избежать обвинений в необоснованном использовании налоговых преференций.

Характеризуя структуру диссертации, нужно отметить, что автор последовательно идет от теоретических основ налогового планирования к разработке конкретных методик его реализации в практической деятельности субъектов бизнеса. Главы и параграфы диссертации объединены общим замыслом и являются взаимодополняющими. Стиль изложения материалов весьма логичен.

Положительным моментом диссертации является квалифицированное использование автором разнообразного иллюстративного материала. Состав использованных источников, глубина исследования проблем и обоснованность предложений свидетельствуют о хорошей научно-теоретической подготовке и эрудиции соискателя.

Наиболее существенные результаты исследования, полученные автором, и их новизна

К наиболее значимым результатам, характеризующим научную новизну исследования и личный вклад автора, можно отнести следующие:

1. Структурированы подпроцессы финансового менеджмента в разрезе локальных и общих, что позволило определить место налогового планирования в составе налогового управления наряду с налоговым контролем и налоговой оптимизацией для формирования оптимальной налоговой политики как платформы для принятия эффективных управленческих решений (С. 29-31, Рисунок 1.3);

2. Сформулировано определение налогового планирования и представлена структура механизма его реализации в условиях перманентно происходящих институциональных преобразований в российской экономике, композиционное сочетание элементов которого направлено на легитимное использование налоговых преференций, предоставляемых сектором государственного управления для создания условий наибольшего благоприятствования для развития предпринимательской среды (С. 32-34, Рисунок 1.4);

3. Предложен алгоритм принятия субъектами хозяйствования взвешенного решения о целесообразности внедрения франчайзинга посредством расчета потенциальной налоговой нагрузки для использования возможностей специальных налоговых режимов для сокращения налогового бремени как законного способа масштабирования бизнеса и увеличения доходности (С. 43-52, Рисунок 2.3).

4. Апробирован подход к сближению фактических значений налоговой нагрузки хозяйствующих субъектов с рекомендуемыми фискальными органами, способствующий выводу бизнеса из зоны фискальных рисков для реализации стратегии устойчивого развития в условиях ужесточения налогового законодательства, в том числе в отношении субъектов малого и среднего бизнеса как метода повышения собираемости налогов для поддержания правительственных инициатив (С. 89-98, Рисунок 3.13);

5. Систематизирован процесс встраивания аналитических данных налогового планирования в финансовый менеджмент субъектов бизнеса, что расширяет финансово-аналитическое обеспечение реализации налоговой

политики, усиливая ее прозрачность, достоверность для заинтересованных сторон, предъявляющих требования к ее раскрытию в соответствии с запросами в уточнении отдельных показателей, оказывающих влияние на эффективность деятельности (С. 100-101, Рисунок 3.14).

Считаем целесообразным подчеркнуть, что отмеченные положения диссертации М.Д. Бочарова отражают ее существенные отличия от ранее проведенных исследований и свидетельствуют о конкретном приращении научных знаний в области налогового планирования. Считаем, что личный вклад автора в расширение научно-методической базы налогового управления в составе финансового менеджмента достаточно весом и может быть отнесен к научной новизне данной диссертации.

Значимость для науки и практики полученных диссертантом результатов

Теоретическая и практическая значимость диссертации заключается в расширении инструментария налогового планирования как базового элемента финансового менеджмента. На основе фундаментальных работ, а также большого аналитического материала автором проведено многофакторное исследование, направленное на решение проблем гармонизации ресурсов и обязательств перед бюджетом, а также поддержания уровня налоговой нагрузки в пределах допустимых значений, рекомендованных фискальным законодательством.

Новые научные результаты, полученные диссертантом, вносят вклад в развитие такой области экономической науки, как финансы и могут послужить методической платформой для последующих теоретических и прикладных разработок системного управления финансами хозяйствующих субъектов.

Прикладная ценность диссертации состоит в том, что авторские научно-теоретические положения приведены к виду конкретных методических разработок и практических рекомендаций, имеющих

существенное значение для решения задачи, имеющей приоритетное значение – реализация налогового планирования с использованием методов, способов, льгот и др., предлагаемых современным законодательством.

Рекомендации по использованию научных результатов и выводов диссертации

Положения, рекомендации и выводы диссертации могут быть использованы: органами исполнительной власти при формировании нормативно-правовой базы в рамках своих полномочий, в том числе налоговыми органами при составлении плана проверок налогоплательщиков; субъектами бизнеса при осуществлении налогового планирования; научно-исследовательскими и образовательными структурами в их аналитической и учебной деятельности, связанной с налогообложением, управлением финансами.

Научные результаты диссертации достаточно полно отражают вклад соискателя в теорию и практику налогового планирования как структурного элемента финансового менеджмента. С учетом изложенного можно заключить, что автором достигнуты поставленные цели, проведено многоаспектное исследование и подготовлена совокупность заслуживающих внимания научно-методических рекомендаций.

Замечания и дискуссионные моменты диссертационной работы

Диссертационная работа Бочарова М.Д. не лишена отдельных недостатков и дискуссионных моментов. К их числу относятся следующие:

1. В представленном механизме налогового планирования (С. 33, Рисунок 1.3) необходимо расширить цели, обозначенные ключевыми стейкхолдерами, коррелирующие с показателями оценочной подсистемы. Считаем, что цели реализуемого налогового планирования следует дополнить за счет управления потоками денежных средств, эффективного сотрудничества с участниками налогового планирования (партнёрами,

консультантами и др.), прогнозирования изменений налогового законодательства и их использование в интересах налогоплательщика.

2. В исследовании в составе прочих инструментов налогового планирования достаточно полно раскрыта схема франчайзинга (С. 43-49), приобретающая все большую популярность в условиях усиления налоговой нагрузки на бизнес. На наш взгляд, автору следовало больше внимания уделить условиям налоговой безопасности его применения, поскольку широко используются схемы, маскируемые под франчайзинг – дробление бизнеса, пирамидальные организации и др.

3. В п. 2.2 (С. 53-64) рецензируемого исследования раскрывается значение учетной политики как основополагающего внутреннего документа организации, закрепляющего способы и методы ведения бухгалтерского и налогового учёта, а также определяющего правила проведения хозяйственных и налоговых операций. Необходимо уточнение ее формирования – на основе сближения учетов или автономности для объективной оценки последствий используемых алгоритмов, отражающихся на величине чистой прибыли субъектов бизнеса.

4. В предлагаемый на рисунке 3.14 (С. 101) алгоритм встраивания аналитических данных налогового планирования в финансовый менеджмент субъектов бизнеса следует добавить этап сравнительного анализа величины планируемой налоговой нагрузки с рекомендуемой для данного вида деятельности для объективной оценки потенциальных налоговых рисков.

Отмеченные недостатки не сказываются на общей положительной оценке результатов выполненного исследования. Диссертационная работа представляет собой самостоятельное, логически построенное научное исследование, имеющее важное научно-теоретическое и прикладное значение.

**Соответствие диссертации и автореферата требованиям Положения
о порядке присуждения ученых степеней**

Диссертация Бочарова Максима Дмитриевича на тему «Институционализация налогового планирования в системе финансового менеджмента субъектов бизнеса», представленная на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4. Финансы, является завершенной научно-квалификационной работой по развитию одного из структурных элементов финансового менеджмента и обладает научной новизной, теоретической и практической значимостью.

Область диссертационного исследования соответствует Паспорту научной специальности ВАК при Министерстве науки и высшего образования 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.

Научные результаты, полученные в ходе диссертационного исследования, представляют собой личный вклад автора в недостаточно исследованные проблемы институционализации налогового планирования в системе финансового менеджмента, укреплении его позиций как базового структурного элемента наряду с налоговым контролем и налоговой оптимизацией.

Диссертационная работа Бочарова Максима Дмитриевича на тему «Институционализация налогового планирования в системе финансового менеджмента субъектов бизнеса» соответствует требованиям пп. 9-11, 13-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации № 842 от 24 сентября 2013 (в действующей редакции), а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4. Финансы.

Отзыв подготовлен заведующей кафедрой бизнес-аналитики ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», доктором

экономических наук, доцентом Зоей Оганесовной Гукасян

Отзыв на диссертацию обсужден и одобрен на заседании кафедры
бизнес-аналитики 2 июня 2026г., протокол № 19.

Заведующий кафедрой бизнес-аналитики

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет»

доктор экономических наук, доцент

Зоя Оганесовна Гукасян

«02» июня 2026 г.



Контактная информация:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Кубанский государственный технологический университет»

350072, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Московская, д. 2

Телефон: +7 861 255-84-01

Электронная почта: rector@kubstu.ru

Официальный сайт: <https://kubstu.ru/>



З.О. Гукасян
Подпись _____ удостоверяю
Начальник отдела
кадров сотрудников
Руссу Е.И. Руссу
«02» 06 20 26 г.