

## 9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

### 9.1. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НАЛОГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И СТИМУЛИРОВАНИЯ ЕГО СОТРУДНИКОВ

Исаева А.Ю., аспирант, кафедры учета и налогообложения, бухгалтер по учету налогов, ООО «Технологическая компания Шлюмберже», г. Тюмень

*Тюменская государственная академия  
мировой экономики, управления и права*

Управленческие подходы к повышению действенности любой внутриорганизационной системы, в том числе налогового менеджмента, включают в себя не только внедрение новых методик и технологий, но и создание структур и форм взаимодействия, принципов и механизмов объединения людей в эффективные коллективы.

В настоящей работе даются практические рекомендации по созданию подразделения налогового менеджмента на предприятии, предлагается стимулирующая модель оценки его персонала, основанная на системе ключевых показателей эффективности (KPI).

Сегодня для успешного развития компаниям необходима четкая стратегия, продуманная управленческая структура, отлаженность бизнес-процессов и эффективная система мотивации персонала. При этом все перечисленные элементы должны быть присущи каждой внутриорганизационной системе, в том числе и налоговому менеджменту. Т.е., должна быть разработана налоговая стратегия, отвечающая интересам финансовой стратегии и способствующая реализации общекорпоративной стратегии, организационная структура, построенная в зависимости от масштабов организации и многообразия налоговых функций, система оптимизированных налоговых бизнес-процессов и система мотивации персонала.

Управленческие подходы к реализации изменений включают в себя не только внедрение новых методик и технологий, но и создание структур и форм взаимодействия, принципов и механизмов объединения людей в эффективные коллективы.

Приступая к совершенствованию процессов налогового менеджмента, для начала необходимо проанализировать и определить круг обязанностей налоговых специалистов, т.е. сотрудников, которые непосредственно связаны с осуществлением функций налогового менеджмента, а также определить возможности преобразования существующей структуры. Целью преобразований должна стать совокупность новых связей и форм взаимодействия людей в коллективе для более эффективного решения налоговых задач.

Для решения поставленных вопросов прежде всего необходимо определиться, какая модель организационной структуры налогового менеджмента будет наиболее приемлема в рамках существующей структуры организации [5]:

- централизованная (с ориентацией на головной офис, то есть сотрудники подразделения несут высокую степень ответственности за все принимаемые ими действия по

исполнению налоговых обязательств перед аппаратом управления);

- децентрализованная (с отдельной структурой налогового менеджмента на каждом подразделении / филиале).

Как в централизованных, так и в децентрализованных моделях сотрудники налоговых групп могут быть распределены по следующим направлениям:

- по основным функциям:
  - налоговое планирование;
  - налоговый учет;
  - уплата налогов;
  - внутренний налоговый контроль;
- по различным видам специализации, таким как:
  - корпоративные налоги;
  - косвенное налогообложение;
  - зарплатные налоги;
- по географическому признаку;
- по видам деятельности бизнеса;
- по бизнес-проектам.

Эти базовые основания распределения обязанностей могут быть объединены в структурные матрицы, в которых предусмотрено совмещение нескольких уровней подотчетности. В отличие от традиционной линейно-функциональной организационной структуры, в матричной структуре нарушается принцип единоначалия: помимо линейных руководителей, появляются также руководители проектов, программ, направлений и т.п. Конкретный исполнитель, находясь в условиях двойного подчинения, при противоречивости распоряжений своих руководителей оказывается в ситуации, когда, выполнив указание одного руководителя, автоматически не выполняет распоряжение другого, что нарушает принцип иерархической пирамиды. В свою очередь, повышение скоординированности действий в рамках различных проектов и направлений деятельности фирмы при сохранении единой политики является бесспорным преимуществом матричных структур управления по сравнению с традиционными линейно-функциональными структурами.

Помимо прочего, матричная организационная структура способствует применению процессного подхода в налоговом менеджменте, который предполагает объединение людей в команды процессов, т.е. в группы людей, выполняющих совместно законченную часть работы. Ориентация организации на бизнес-процессы предусматривает закрепление ответственных сотрудников за каждым из них. Такие руководители процессов отслеживают исполнение бизнес-процесса в целом, отвечают за его результаты и т.д. Выигрыш от введения интегрированных процессов не только в сокращении сотрудников, но и в избавлении от ошибок, задержек и дополнительных действий в связи с проблемами, которые возникали при распределении заданий. Кроме того, интегрированный процесс требует меньше усилий по его администрированию. Поскольку люди, задействованные в процессе, отвечают за то, чтобы работа исполнялась вовремя и без ошибок, контроля над ними требуется меньше, повышается уровень полномочий исполнителей по принимаемым ими решениям.

Таким образом, внедрение еще одного основания распределения полномочий внутри организационной группы налогового менеджмента приводит к образованию трехмерной организационной структуры (рис. 1).

При этом организационная структура отражает деление организации на подразделения и должности,

которые связаны между собой отношением подчинения, функциональная структура определяет иерархию функций организации, а процессная – вертикальную структуру ее процессов. Поскольку все три структуры существуют одновременно, работа каждой из них в большой степени зависит от связей между ними [3].

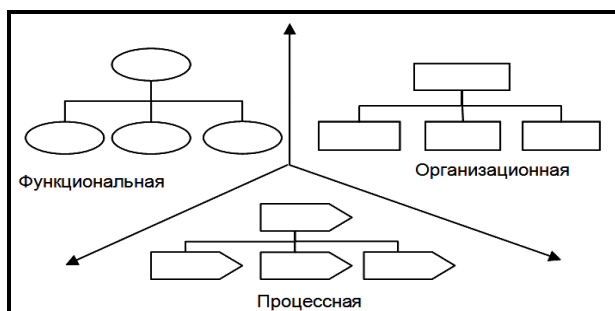


Рис 1. Уровни распределения обязанностей внутри налоговой группы

Суть функционального подхода связей заключается в объединении функциональной и организационной структур, и приводит к созданию сильной организационно-функциональной связи, требующей прохождения нескольких уровней иерархии для согласования вопросов, мешающей нормальному функционированию процессной структуры.

При прямолинейном процессном подходе, основанном на совмещении процессной и организационной структур, который предполагает деление на подразделения по процессному признаку, требуется вносить постоянные изменения в организационную структуру, поскольку процессы организации часто изменяются. Кроме того, распределение функций разобщает однородные функции и препятствует концентрации компетенций. Например, если не будет налогового департамента, а все специалисты будут распределены по подразделениям-процессам, это существенно ослабит налоговую компетенцию организации, так как ограничит общение и обмен опытом между ними.

В связи с этим предполагается возможность существования функционально-процессного подхода.

Функции и процессы связаны через субъектов (носителей) функций, одновременно являющихся субъектами процессов. Управление процессами во многом зависит от качества распределения функций. Если функции распределены неправильно, владелец процесса может не найти среди субъектов – носителей функций – нужного ему субъекта, обладающего знаниями и умениями, необходимыми для совершения действий в рамках процесса.

Оптимальное сочетание элементов функционального и процессного подходов способствует созданию мобильной и эффективной организационной структуры налогового менеджмента.

Выбранному способу построения организационной структуры налогового менеджмента должны быть присущи следующие характеристики:

- четкость в определении границ ответственности каждого сотрудника и справедливая система оценки уровня его компетенции;
- наличие механизмов взаимодействия различных подразделений по решению вопросов налогового менеджмента;
- возможность подготовки сотрудников к изменению структуры;

- адаптивность к текущим потребностям налогового менеджмента и эластичность.

Налоговому департаменту предстоит организовать объединения различных людей внутри компании и их совместную эффективную деятельность по управлению налоговыми процессами. Однако если сотрудники, вовлеченные в систему налогового менеджмента, не понимают или не готовы принять участие в преобразованиях, новая структура и процессы не принесут ожидаемых результатов. По нашему мнению, человеческий фактор управления изменениями играет ключевую роль в системе внедрения новшеств в системе налогообложения и заслуживает особого внимания.

При изменении структуры управления налогообложением крайне важно разработать систему мотивации сотрудников, которая должна обеспечивать поддержку руководства, необходимый уровень знаний, грамотное распределение полномочий, справедливую систему поощрений.

Вознаграждение сотрудников за достижение положительных результатов их работы имеет, пожалуй, наибольшее значение для мотивации сотрудников.

Среди критериев эффективности системы мотивации можно отметить:

- четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;
- понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;
- простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Всем этим требованиям отвечает система вознаграждений на основе ключевых показателей эффективности **KPI**. С ее помощью сотрудники могут видеть, каким образом могут зарабатывать больше, а менеджеры могут конкретизировать приоритеты деятельности своей команды. Аббревиатура **KPI** раскрывается как *key performance indicators* – ключевые показатели эффективности. Т.е. это финансовая и нефинансовая система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических целей. Более того, если в компании принята система **BSC** (сбалансированная система показателей) и уже определены ключевые показатели эффективности, то на этой базе можно разработать эффективную систему оплаты труда [4].

Сформировать систему **KPI** для налогового департамента компании достаточно непросто, поскольку налоговая служба не производит и не продает товары или услуги, зарабатывая прибыль, ее сотрудники работают над тем, чтобы поддержать финансовую составляющую деятельности компании.

Суть подхода управления по целям заключается в том, что для сотрудника формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте. Стандарт этот, как правило, включает наименование, описание и весомость задачи, а также планируемые и фактические показатели ее выполнения. В данном случае очень важно, чтобы выполнение каждой задачи поддавалось измерению. По истечении утвержденного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели и всего личного плана сотрудника. От того, как справился с поставленной задачей сотрудник, будет зависеть размер его индивидуального вознаграждения по итогам отчетного периода.

Однако, привязывая ключевые показатели эффективности к заработной плате, нужно понимать, вознаграждение сотрудника не может состоять только из

переменной части, так как процент выполнения критериев будет колебаться из месяца в месяц и, соответственно, постоянная часть заработной платы быть не может. Тем более, для сотрудников налогового отдела, чья деятельность не связана с заключением договоров и привлечением клиентов, переменная часть заработной платы может быть лишь стимулом к получению дополнительных бонусов. В этой связи необходимо определить, какая именно часть заработной платы будет отдана на переменные выплаты. Наиболее оптимальным соотношением для сотрудников бэк-офиса, ежедневные обязанности которых в основном носят рутинный характер, а значит, возможности серьезно увеличить размер выплат у них мало, по мнению российских исследователей, является то, в котором переменная часть занимает от 50% до 20% всего вознаграждения [1].

Помимо постоянной части и переменной, основанной на системе **KPI** по выполнению ключевых функциональных целей, можно ввести премиальную составляющую за степень участия в проектах (как например, по реструктуризации структуры налогового менеджмента), а также премирование по итогам года (рис. 2).

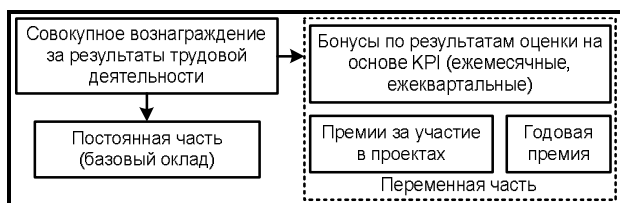


Рис. 2. Структура вознаграждения сотрудника налогового отдела

При этом постоянная часть заработной платы это оклад, который выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Оклад должен выпла-

чиваться согласно принятому в компании штатному расписанию и может определяться по соответствию сотрудника определенному грейду.

Суть грейдирования (от англ. grade – «степень», «класс») проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики ее бизнеса. Грейдование позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда, т.е. базового вознаграждения, которое сотрудники одного уровня будут получать за выполнение должностных обязанностей [2].

Грейды регулируют фиксированную (постоянную) часть заработной платы, в то время как **KPI** – переменную.

Переменная часть – это часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности через **KPI**. В практике принято выделять от трех до пяти **KPI**. Больше количество делает систему громоздкой как для тех людей, которые занимаются подсчетом результатов, так и для самих сотрудников, и может стать вместо мотивирующего «демотивирующим» фактором [1].

При формировании **KPI** для сотрудника налогового департамента стоит учесть особенности формирования результатов его деятельности, связанные с периодами в налоговом законодательстве, обозначенными для формирования налоговых показателей и подачи налоговых деклараций. Исходя из этого, можно утверждать, что главные показатели эффективности у бухгалтера по налогам, например, формируются раз в квартал: своевременность подачи налоговой декларации, полнота и достоверность сведений налогового учета, и др. Поэтому целесообразно выделять **KPI**, определяющие ежемесячные премии и ежеквартальные премии (табл. 1).

Таблица 1

ПРИМЕР КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ БУХГАЛТЕРА ПО НАЛОГАМ

Блок	KPI	Вид	Вес (%)	Параметры	Значение
Налоговый учет и отчетность	1. Размер обнаруженных ошибок в налоговом учете по данным внутреннего контроля	Квартальный	20	Отсутствуют	1
				Незначительный	0.5
				Средний	0.2
				Существенный	0
	2. Размер предъявленных штрафов за налоговые правонарушения и переплаченных налогов по данным налоговых органов	Ежемесячный	15	Отсутствуют	1
				Незначительный	0.5
				Средний	0.2
	3. Число претензий и замечаний со стороны налоговых органов	Ежемесячный	10	Отсутствуют	1
				Значительно, требующее внесения корректировок	0.3
	4. Своевременность подачи налоговой декларации	Квартальный	10	Своевременно	1
Несвоевременно				0	
Всего			55	-	-
Идентификация и управление налоговыми рисками	5. Относительная величина экономии налоговых ресурсов при воздействии на риск в соответствии с политикой	Ежемесячный	15	0	0
				< 50 000	0.5
	6. Размер идентифицированного налогового риска, не обозначенного в политике	Ежемесячный	5	< 10 000	0
				> 10 000	1
Всего			20	-	-
Индивидуальные показатели	7. Предложения по оптимизации внутренних бизнес-процессов (совершенствованию работы)	Квартальный	10	Да	1
				Нет	0

Блок	KPI	Вид	Вес (%)	Параметры	Значение
	8. Участи в внутрфирменных мероприятиях (семинарах, конференциях)	Ежемесячный	10	Да	1
				Нет	0
	9. Дисциплина (соответствие внутрикorporативным требованиям)	Ежемесячный	5	Да	1
				Нет	0
	Всего		25	-	-

К примеру, чтобы определить **KPI** для бухгалтера по налогам, все его операции разбивают на блоки:

- налоговый учет и отчетность;
- идентификация и управление налоговыми рисками;
- индивидуальные показатели – и определяют совокупность ключевых показателей каждого блока, а также их вес в совокупном размере бонусов.

Для расчета бонусов для бухгалтера по налогам по результатам оценки на основе **KPI** удобнее всего определить процент его размера от основного оклада. Тогда размер бонусов по представленной выше системе будет определяться следующим образом (рис. 3).

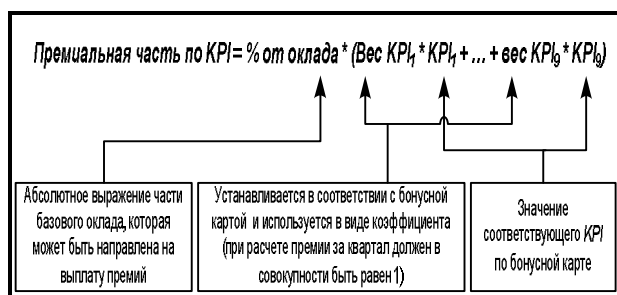


Рис. 3. Расчет бонусов на основе KPI

Разработанный набор **KPI** должен регулярно пересматриваться в соответствии с достигнутыми результатами и новыми целями налогового департамента. Пересмотр **KPI** позволяет ввести новый показатель, отвечающий измененным целям и задачам компании, или исключить старый, когда необходимость в нем отпала, увеличить вес определенного **KPI**.

Премии за участие в проектах направлены на мотивирование сотрудников к проявлению инициативы по реализации смежных с другими департаментами проектов, внедрению новых технологий или реализации масштабных изменений, таких как реструктуризация системы управления налогообложением в компании.

Что касается годовой премии, которая выделяется в отдельный показатель переменной составляющей совокупного дохода, то для ее расчета предлагаются несколько отличные от перечисленных выше основания эффективности работы сотрудника.

В частности, по истечении года руководитель и подчиненный должны совместно обсудить результаты и прийти к согласованному видению итоговой оценки сотрудника, которая основывается на его профессиональных компетенциях и личностных и качествах. По результатам оценки могут быть приняты различные кадровые решения:

- изменение должности или уровня оплаты труда (грейда и соответственно размера базовой части вознаграждения);
- выплата переменного вознаграждения по результатам работы;
- разработка индивидуального плана обучения и развития сотрудника.

Оценка компетенции производится на анализе степени и качества выполнения прописанных в должностной инструкции обязанностей, а личностная в выявлении

сильных и слабых сторон трудового поведения сотрудника. Пример такой оценки приведен в табл. 2 и 3.

Потенциальный размер годовой премии должен быть также известен каждому сотруднику и может определяться в процентном отношении к базовому окладу и зависеть от грейда сотрудника (при использовании грейдирования) и полученной характеристики по итогам года. Например, годовая премия для бухгалтера по учету налогов может составлять от 3% до 6% от годового базового оклада в зависимости от годовой оценки.

Таблица 2

### ПРИМЕР ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ГОДА

№	Цели в соответствии с должностной инструкцией	Степень выполнения			
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1	Проверка документов на соответствие требованиям налогового законодательства и фиксация налоговых рисков	85	90	100	98
2	Консолидация данных для формирования регистров налогового учета	100	100	100	100
3	Подготовка налоговых деклараций	100	100	100	100

Таблица 3

### ПРИМЕР ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СОТРУДНИКА

Личностные характеристики сотрудника	Сильные стороны	Качества, требующие развития
<b>Персональные характеристики</b>		
Знание работы	+	-
Уровень активности	-	-
Способность работать под давлением	-	-
Творчество (способность поиска новых решений)	-	+
Способность давать адекватную оценку рискам при принятии решений	+	-
Инициативность	-	-
Стремление к обучению и развитию	+	-
<b>Способности решать поставленные задачи</b>		
Способность выполнять все поставленные задачи	-	-
Способность формулировать новые цели	-	-
Способность контролировать качество выполнения работы	+	-
<b>Работа с подчиненными</b>		
Способность эффективно распределять полномочия и ответственность	-	-
Умение слушать	-	-
Способность мотивировать сотрудников и строить краткосрочные планы	-	-
Способность давать оценку работе подчиненных	-	-
<b>Работа с коллегами и клиентами</b>		
Устные и письменные коммуникации (способность вести переговоры и отстаивать свою точку зрения перед коллегами и клиентами)	-	+

Личностный характеристики сотрудника	Сильные стороны	Качества, требующие развития
Способность работать в команде	-	-
Способность работать с клиентами и гос. органами	-	+
Способность перенимать опыт коллег и делиться полученными знаниями	-	-

В свою очередь, премия будет зависеть и от размеров премиального фонда, сформированного для выплаты премий. Соответственно потенциально возможный размер премии должен корректироваться на коэффициент, определяющий отношение премиального фонда к совокупному максимальному размеру премий сотрудников:

$K = \text{Премиальный фонд} / \text{Сумма максимально возможных премий по всем сотрудникам};$

$\text{Годовая премия сотрудника} = \% \text{ от годового базового оклада} * k.$

Итак, формула расчета зарплаты, как основного мотивирующего фактора в трудовой деятельности, может выглядеть следующим образом (рис. 4).

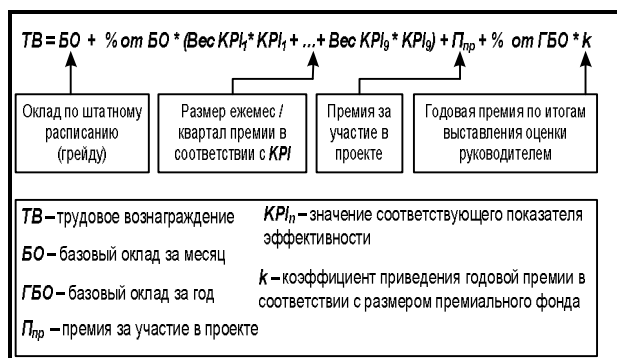


Рис. 4. Расчет заработной платы по KPI

Таким образом, совокупное вознаграждение сотрудника налогового отдела состоит из постоянной и переменной частей. При этом переменная часть компенсационного пакета позволяет ориентировать работника на достижение нужного результата путем установления взаимосвязи между KPI самой компании, налогового менеджмента и KPI отдельного работника. Она призвана сочетать в себе жесткость правил определения вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации в компании. Кроме того, отдельные выплаты переменной составляющей вознаграждения (премия за участие в проекте, премия по итогам года) позволяют оценить сотрудника не только за результат деятельности, но за затраченные им усилия.

**Литература**

1. Кубатиева Ф. KPI – каждому по способностям [Текст] / Ф. Кубатиева // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009. – №10.
2. Лаптева А. Грейдинг как инструмент мотивации персонала [Текст] / А. Лаптева // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2008. – №33.
3. Лопатин В.А. Система управления бизнес-процессами [Текст] / В.А. Лопатин // Управление в кредитной организации. – 2008. – №6.
4. Стадник А. Учимся оценивать сотрудника [Текст] / А. Стадник // Кадровый менеджмент. – 2005. – №2. – Март.

5. Tax management in companies (2<sup>nd</sup> Edition) // International tax review / PriceWaterhouseCoopers, 2008. №44.

**Ключевые слова**

Налоговый менеджмент; матричная организационная структура; распределение обязанностей; заработная плата; грейдинг; ключевые показатели эффективности (KPI); профессиональная компетенция, личностные качества; базовый оклад; премиальная часть.

Исаева Анна Юрьевна  
E-mail: issann@mail.ru

**РЕЦЕНЗИЯ**

Актуальность темы обусловлена особой ролью налогового менеджмента и планирования в системе управления современным предприятием. Управление налогами от функционально обязательной области переходит в статус отдельного бизнес-процесса, имеющего собственную ценность. Поэтому статьи, посвященные организации налогового менеджмента с использованием новых управленческих подходов, актуальны по определению.

Научная новизна и практическая значимость. В статье отражены новые стандарты совершенствования качества управления, основанные на встраивании налогового менеджмента в общую систему управления организацией, позволяющие повысить ее конкурентоспособность. Элементы научной новизны содержатся в авторском подходе к организации налогового менеджмента и системы мотивации сотрудников налогового отдела на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI). Представляется интересным и имеет практическую значимость формула расчета вознаграждения специалистов налоговых групп в организации, которое складывается из постоянной и переменной частей и зависит от регулярной оценки результатов деятельности каждого сотрудника на основе показателей, связанных с показателями эффективности налогового менеджмента в целом.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Лазутина Д.В., к.э.н., доцент кафедры налогов и налогообложения, председатель управляющего совета Тюменского областного регионального отделения МОО «Палата налоговых консультантов», ГОУ ВПО «Тюменский государственный университет»

**9.1. PRACTICAL ISSUERS OF TAX DEPARTMENT ORGANIZATION AND MOTIVATION OF ITS EMPLOYEES**

A.A. Isaeva, Graduate Student, Tax accountant, Technology Company Schlumberger, LLC

Tyumen State Academy of World Economy, Management and Law

Administrative approaches to increase efficiency of any corporate system (tax management as well) include not only new methods and technologies implementation but creation of structures and interaction forms, principals and mechanisms of joining people in effective teams.

The article states practical recommendations on how to design tax group and furnishes salary accounting model for tax management employees, based on Key Performance Indicators system (KPI).

**Literature**

1. Tax management in companies (2<sup>nd</sup> Edition) // International tax review. – PriceWaterhouseCoopers, 2008. – №44
2. F. Kubatieva. KPI – to each according to his abilities [Text] / F. Kubatieva. // Personnel department and human resources management – 2009. – №10.
3. A. Lapteva Grading as an instrument of personnel motivation [Text] / A. Lapteva // Financial paper. Regional issue. – 2008. – №33.

4. V.A. Lopatin. Business-process management system [Text] / V.A. Lopatin. // Lending agency management. – 2008. – №6.
5. Stadnik Learn how to appraise an employee [Text] / A. Stadnik // Staff management №2. – 2005. – March.

**Keywords**

Tax management; matrix structure; allocation of responsibilities; remuneration; grading; key performance Indicators (KPI); professional capacity; personal qualities; base salary; bonuses.