

УДК 336.22

И.А. КОНОНЧУК, канд. экон. наук, доцент
Полесский государственный университет,
г. Пинск, Республика Беларусь



Статья поступила 4.05.2026 г.

МЕТОДОЛОГИЯ НАЛОГОВОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Целью данной статьи является разработка методологии налогового стратегирования организаций как системного процесса формирования и оценки стратегических налоговых решений.

Материалы и методы. Методологической основой написания статьи послужили научные публикации по налоговому менеджменту, стратегическому менеджменту и ранее полученные автором результаты исследований по проблемам налогового стратегирования организаций. Полученные выводы основаны на использовании системного подхода, диалектического и экономико-математического метода, метода структурно-функционального анализа.

Результаты. На основе комбинации различных подходов (системный, процессный, институциональный) сформирована комплексная методологическая конструкция налогового стратегирования, включающая концептуально-теоретический базис, системный анализ, процессные процедуры, нормативные требования и эмпирические методы, обеспечивая внутреннюю когерентность и учет внешних возможностей и ограничений.

Заключение. Методология налогового стратегирования представляет собой совокупность процедур и управленческих инструментов, направленных на формирование взаимовыгодной системы взаимодействия субъекта хозяйствования и государства по исполнению налогового обязательства, которая включает концептуальный (целеполагание, объектн-предметная характеристика), аналитический (методика диагностики налоговой системы, внутренних факторов), инструментально-регулятивный (методы оптимизации налогов, управления налоговыми рисками) и критериально-оценочный (показатели налоговой нагрузки, ее структуры) блоки.

Ключевые слова: налоговое стратегирование, методология, методы и инструменты, оптимизация налогов, налоговые риски, налоговая система, налоговая нагрузка, процесс, эффективность.

KONONCHUK I.A., PhD in Econ. Sc., Associate Professor
Polesky State University, Pinsk, Republic of Belarus

TAX STRATEGY METHODOLOGY IN ORGANIZATIONS

The purpose of this article is to develop a methodology for tax strategizing in organizations as a systemic process for formulating and evaluating strategic tax decisions.

Materials and Methods. The methodological basis for this article was provided by scientific publications on tax management, strategic management, and the author's previous research findings on tax strategizing in organizations. The conclusions reached are based on a systems approach, a dialectical method, and a structural-functional analysis method.

Results. Based on a combination of various approaches (systemic, process, and institutional), a comprehensive methodological framework for tax strategizing has been developed. It incorporates philosophical

foundations, systems analysis, process procedures, regulatory requirements, and empirical methods, ensuring internal coherence and taking into account external opportunities and constraints.

Conclusion. *Tax strategy methodology is a set of procedures and management tools aimed at creating a mutually beneficial system of interaction between a business entity and the state in fulfilling tax obligations. This system includes conceptual (goal setting, objective and subject characteristics), analytical (methodology for diagnosing the tax system and internal factors), instrumental and regulatory (methods for tax optimization and tax risk management), and criteria-based evaluation (indicators of the tax burden and its structure).*

Keywords: *tax strategy, methodology, methods and tools, tax optimization, tax risks, tax system, tax burden, process, efficiency.*

Введение. Исходя из цели налоговой стратегии – обеспечение эффективной системы взаимоотношений плательщика и государства по уплате налогов – задачами налогового стратегирования как непрерывного системного процесса взаимосвязанных аналитических, организационных и управленческих действий, направленных на разработку, корректировку и реализацию налоговой стратегии организации, выступают повышение экономической эффективности деятельности плательщика через оптимизацию налогов, укрепление налоговой безопасности экономического субъекта через управление налоговыми рисками и создание институционального ресурса, обеспечивающего устойчивость и снижение внешних угроз (репутация добросовестного плательщика). Объектом налогового стратегирования выступает деятельность плательщика, включая формирование налоговой базы, исполнение налоговых обязательств, принятие управленческих решений в области налогообложения и взаимодействие с государством как регулятором налоговых отношений. Соответственно, предметом является совокупность механизмов, процессов и инструментов, обеспечивающих определение, выбор и реализацию стратегических решений субъекта хозяйствования в условиях действующей налоговой системы.

Отдельные из перечисленных тематических сфер являются областью научных интересов Вылковой Е.С. [1], Майбунова И.А. [2], Гусевой Т.А. [3], Василевской Т.И. [4], рассматривающие вопросы налогового планирования, институционального регулирования налоговых отношений, налоговых рисков. Фрагментальные научные изыскания в такой многоаспектной деятельности не позволяют восполнить пробел неиспользованных эконо-

номических ресурсов. Поэтому, основываясь на классических трудах по стратегическому менеджменту [5, 6, 7] и имеющихся наработках ученых по предметной тематике, разработанная методология налогового стратегирования, имеющая научную и практическую ценность.

Основная часть. Придание разработанной методологии статуса научной конструкции, предполагает формирование аналитического блока, на основе данных которого осуществляется выбор методов и инструментов налогового стратегирования, обеспечивая прозрачность и воспроизводимость данного процесса. Фундаментальным элементом выступает представление о налоговой системе государства как внешней среде, и внутренних факторах функционирования плательщика, которые создают условия и накладывают ограничения по достижению оптимального баланса интересов двух сторон налоговых отношений.

Анализ внешней и внутренней налоговой среды. Комплексная диагностика налоговой системы включает определение перечня уплачиваемых организацией налогов, их классификацию по различным признакам, оценку информационной доступности, особенностей взаимодействия органов государственной власти с плательщиками, выявление условий и степени ответственности за налоговые нарушения с использованием такого методического инструментария, как экономико-математические методы, сравнительные и моделирующие методы.

Методика оценки уплачиваемых организацией налогов базируется на составлении информационных карт уплачиваемых налогов, в которых отражаются все элементы налога, что позволяет рассматривать налог как структурированный набор параметров,

которые можно оптимизировать. Для этого целесообразно представить модель расчета налоговой нагрузки с учетом влияния материальных и трудовых затрат, затрат на обновление основных средств и нематериальных активов, прочих затрат, а также взаимосвязи налоговых платежей.

$$k_n = \frac{t_{\text{НДС1}}}{100 \cdot t_{\text{НДС1}}} \cdot (1 - t_{\text{НП}}) + t_{\text{НП}} - d_{0\%} \cdot \frac{t_{\text{НДС1}}}{100 \cdot t_{\text{НДС1}}} \cdot (1 - t_{\text{НП}}) - d_{10\%} \times \\ \times \frac{t_{\text{НДС1}}}{100 \cdot t_{\text{НДС1}}} \cdot (1 - t_{\text{НП}}) - d_{0\%} \cdot \frac{t_{\text{НДС2}}}{100 \cdot t_{\text{НДС2}}} \cdot t_{\text{НП}} - m \cdot \left(\frac{t_{\text{НДС1}}}{100} + t_{\text{НП}} \right) + t \times \\ \times (t_{\text{ФСЗН}} - t_{\text{НП}} - t_{\text{ФСЗН}} \cdot t_{\text{НП}}) + n \cdot (1 - t_{\text{НП}}) - t_{\text{НП}} \cdot (f + z) + g + d_{10\%} \cdot \frac{t_{\text{НДС2}}}{100 \cdot t_{\text{НДС2}}}, \quad (1)$$

где $d_{0\%}$ - доля выручки от реализации продукции, облагаемая по ставке НДС 0%, в общей сумме полученной на предприятии выручки;

$d_{10\%}$ - доля выручки от реализации продукции, облагаемая по пониженной ставке НДС, в общей сумме полученной выручки на предприятии;

m - коэффициент материалоемкости выручки (доля материальных затрат в выручке от реализации продукции);

t - коэффициент трудоемкости выручки (доля трудовых затрат в выручке от реализации продукции);

f - коэффициент фондоемкости выручки (доля амортизационных отчислений в выручке от реализации продукции);

n - коэффициент налогооемкости выручки (доля налогов и сборов, относимых на затраты, учитываемые при налогообложении, в выручке от реализации продукции);

z - коэффициент затратнооемкости выручки (доля прочих затрат в выручке от реализации продукции);

g - доля прочих налогов (земельный налог, экологический налог за захоронение отходов производства, не относимые на затраты) в выручке от реализации продукции - отношение суммы земельного налога, подлежащие включению в стоимость объектов незавершенного строительства, суммы земельного налога, рассчитанные с применением повышающего коэффициента 3, Суммы экологического налога за захоронение отходов производства, исчисленные в двойном размере к выручке от реализации продукции [8, С. 47].

В условиях действующих ставок НДС - 20%, 10%, 0%, налога на прибыль - 20%, обязательных взносов в Фонд социальной защиты населения - 34% и взносов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболева-

ний - 0,6%, формула расчета налоговой нагрузки на организацию в условиях налогообложения 2026 года имеет следующий вид (1):

$$k_n = 0,3333 - 0,13336d_{0\%} - 0,06064d_{10\%} - 0,4m + 0,0768 + 0,8n - 0,2 \times (f + z) + g, \quad (2)$$

Такой методический шаг создает информационную базу для количественного анализа налоговой нагрузки, позволяет моделировать влияние различных показателей на ее величину, что актуально для разработки различных сценариев поведения плательщика (таблица 1).

Основываясь на значении коэффициентов формулы (1) менеджер может оценивать налоговые последствия принятых управленческих решений:

- к сокращению налоговой нагрузки приводит изменение структуры выручки от реализации продукции в сторону роста оборотов от реализации продукции, облагаемых НДС по ставке 0% и 10%. Такой эффект достигается за счет действующего права плательщика относить на налоговые вычеты по НДС всей суммы НДС, выставленного поставщиками к оплате покупателей товаров, работ, услуг, приходящийся на обороты облагаемые НДС по пониженным ставкам;

- рост материалоемкости продукции вызывает увеличение налоговых вычетов по НДС, что также позволяет сократить налоговую нагрузку плательщика;

- несмотря на то, что вознаграждения работникам повышают затраты, учитываемые при налогообложении, что сокращает налог на прибыль, такие выплаты не перекрывают отчисления в ФСЗН и взносы по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве с высокие ставками. Поэтому данные затраты приводят к росту налоговой нагрузки на выручку от реализации продукции;

- расходы на приобретение инновационного оборудования, интеллектуального программного продукта, модернизацию действующих производственных линий влечет за собой сокращение налоговой составляющей выручки от реализации продукции.

Таблица 1. – Влияние изменений в структуре выручки от реализации продукции на изменение налоговой нагрузки при действующих в 2026 году ставках налогов

Изменения составляющих выручки от реализации	Налоговые последствия изменения каждой составляющей
Увеличение (уменьшение) доли оборотов по реализации продукции, облагаемые по ставке НДС 0 % в общей сумме полученной плательщиком выручке, $\Delta d_{0\%}$	Сокращение (увеличение) налоговой нагрузки на значение, равное произведению величины данного изменения и коэффициента 0,13336
Увеличение (уменьшение) доли оборотов по реализации продукции, облагаемые по ставке НДС 10 % в общей сумме полученной плательщиком выручке, $\Delta d_{10\%}$	Сокращение (увеличение) налоговой нагрузки на значение, равное произведению величины данного изменения и коэффициента 0,06064
Увеличение (уменьшение) коэффициента материалоемкости выручки, Δm	Сокращение (увеличение) налоговой нагрузки в размере произведения изменения материалоемкости выручки на коэффициент 0,4
Увеличение (уменьшение) коэффициента трудоемкости выручки, Δt	Увеличение (сокращение) налоговой нагрузки в размере произведения изменения коэффициента трудоемкости и коэффициента 0,0768
Увеличение (уменьшение) коэффициента налоговой емкости выручки, Δn	Увеличение (сокращение) налоговой нагрузки в размере произведения изменения коэффициента налоговой емкости и коэффициента 0,8
Увеличение (уменьшение) коэффициента фондоемкости выручки, Δf , и коэффициента затратоемкости выручки, Δz	Сокращение (увеличение) налоговой нагрузки на значение, равное произведению изменения данных показателей и коэффициента 0,2
Увеличение (уменьшение) доли прочих налогов в выручке от реализации продукции, Δg	Увеличение (сокращение) налоговой нагрузки на величину изменения в прямой зависимости

Примечание – Источник: разработка автора на основании [8, С. 48]

Кроме того информационная карта позволяет связать налоговую стратегию с финансовой стратегией через расчет предельной ставки рентабельности или точки безубыточности, которая базируется на разложении порядка расчета прибыли от реализации с учетом влияния на нее налоговой базы и налоговой ставки по каждому обязательному платежу.

С учетом действующих налоговых ставок и порядка расчета налогов формула рентабельности продаж (R) примет следующий вид (2):

$$R = 0,6666 - 0,6m - 1,0768t - 0,8*(f+z+n) \quad (3)$$

В формуле каждый коэффициент отражает вес влияния учитываемого при расчете фактора на рентабельность. С учетом полученных значений главным фактором сокращения рентабельности выступает коэффициент трудоемкости, составляющий 1,0768. Оптимизация налога на недвижимость, земельного налога, экологического налога, относимых на затраты, является вторым по силе рычагом, оказывающим влияние на рентабель-

ность (коэффициент 0,8). Оптимизация закупок, манипулирование скидками позволяет корректировать рентабельность продаж на значение, равное произведению коэффициента 0,8 и показателя материалоемкости.

При условии $R = 0$ получим формулу соотношения структуры, обеспечивающей безубыточную деятельность организации (3):

$$0,6666 = 0,6m + 1,0768t + 0,8*(f+z+n) \quad (4)$$

Изменение налоговых ставок, корректировка налоговых льгот, манипуляция структурой выручки от реализации продукции позволяет моделировать поведение плательщика, не допуская падения показателя прибыльности ниже его критического значения, с одной стороны, и использовать представленное выражение как инструмент контроля отклонений от предельного значения рентабельности, с другой стороны.

При выявлении инструментов управления налоговыми рисками оценка налога с позиций его элементов также имеет важное значение. Это связано с тем, что каждый элемент налога влечет различный тип налогового

риска, который влияет на степень решения задач налоговой стратегии и определяет выбор стратегических решений. В этой связи в качестве инструмента выявления способов управления налоговыми рисками, при котором информационной основой выступают налоговые карты, можно предложить матрицу элемент налога – налоговый риск (таблица 2).

Исходя из характеристики налогового риска, организация применяет приемлемый вариант его минимизации.

Получается, что диагностика уплачиваемых организацией налогов как часть налоговой системы выполняет не только описательную функцию, которая заключается в представлении информации о том, какие налоги и в каком размере уплачивает организация, но и методологическим механизмом формирования параметров, включаемых в аналитические модели, используемые для решения конкретных задач.

Инструменты оптимизации. Высокое практическое значение имеет такая методика оценки налоговой системы как группировка налогов по различным критериям. В качестве

критериев определены: субъектный состав, права местных органов власти относительно корректировки элементов налога, элемент, формирующий валовый доход, связь с объемом реализации, степень влияния на результирующий показатель. Систематизация налогов по таким критериям позволяет установить экономическую природу каждого налога и определить наиболее приемлемые методы оптимизации налогов. К настоящему времени учеными и практиками апробированы различные способы, оказывающие влияние на величину налогового обязательства и сроки их исполнения. К таким относятся: выбор организационно-правовой формы ведения бизнеса (ОПФ), манипулирование элементами учетной политики (УП), обоснование наиболее рационального способа заключения хозяйственного договора (ДКП), разработка оптимизационной кадровой политики (КП), использование вариантов структуры активов (А), выбор места осуществления деятельности (МД), использование налоговых льгот (НЛ), финансовые методы оптимизации (ФМ) (таблица 3).

Таблица 2. – Матрица «Элемент налога – налоговый риск»

Элемент налога	Характеристика налогового риска
Объект налога	Риск неправильной квалификация операций, активов, обязательств
Налоговая база	Риск неправильного состава доходов, затрат
Налоговая ставка	Риск неправомерного применения пониженных налоговых ставок
Налоговый / отчетный период	Риск несвоевременного признания доходов и расходов
Налоговая льгота	Риск признания необоснованной выгоды

Примечание – Источник: разработка автора

Таблица 3. – Связь классификации налогов с методами их оптимизации

Классификационный критерий	Методы налоговой оптимизации							
	ОПФ	УП	ДПК	КП	А	МД	НЛ	ФМ
Субъект налога	+			+			+	
Возможности и широта компетенций местных органов власти					+			
Формирующие валовый доход элементы	+	+	+	+	+	+	+	
Влияние на результирующий показатель			+				+	
Связь с объемом реализации			+			+	+	+
Регулярность (периодичность) перечисления							+	+

Примечание – Источник: разработка автора

Универсальный характер метода оптимизации налогов имеют налоговые льготы, которые применимы в отношении плательщиков вне зависимости от их отнесения к конкретной группе. Однако классификация налогов позволяет определить наиболее релевантные виды налоговых льгот для специфичной группы налогов, где их применение может принести наибольший результат. Так, для налогов, которые уплачиваются из прибыли, приоритетными становятся инвестиционные и инновационные преимущества. Для имущественных налогов, в отношении которых местные власти имеют право корректировать налоговые ставки, важно учитывать налоговые льготы в виде сокращения налоговых ставок, которые в определенной пропорции скажутся и на налоге на прибыль в силу их многосложности. Пониженные налоговые ставки имеют важное значение для НДС, величина которого напрямую связана с объемом реализуемой продукции.

Самостоятельным методом оптимизации налогов выступает выбор организационно-правовой формы ведения бизнеса. Группировка налогов по предложенным критериям позволяет определить наиболее значимые налоговые обязательства в конкретной группе и выявить формы ведения бизнеса, обеспечивающие сокращение налоговой нагрузки: при значительном весе обязательных платежей, объектом обложения которых выступает вознаграждение работникам целесообразно рассматривать альтернативные формы занятости, заключая различные по виду договора; преобладание условно-постоянных налогов (налог на недвижимость) указывает на актуальность структурирования бизнеса, допуская распределение активов между участниками.

Классификация налогов также может выступать информационной основой для выбора параметров учетной политики с целью оптимизации налоговых платежей. Элементы учетной политики охватывают все налоги вне зависимости от источников их уплаты или элементов, формирующих валовой доход организации. Однако преобладание конкретных платежей и особенности формирования их налоговой базы позволяет использовать вариантность учетной политики в направлении правил признания доходов и расходов в случае, например, роста налога на прибыль или момента реализации продукции, когда

оборотные налоги преобладают в структуре налогового обязательства.

Корректное конструирование заключаемого с контрагентом договора, включая определение условий поставки, сроков исполнения обязательств, распределение рисков, оказывает непосредственное влияние на размер налогов, которые зависят от объема произведенной продукции (НДС), позволяя манипулировать моментом признания выручки от реализации продукции, материало-емкостью, структурой затрат.

Финансовые методы оптимизации налогов органично интегрируются в финансовую стратегию бизнеса, так как используют единый инструментарий управления денежными потоками, структурой капитала, активами и обязательствами, их стоимостью. Классификация налогов по периодичности позволяет учесть чувствительность налоговых обязательств к финансовым решениям и обеспечить нужную синхронность и структурность показателей, оказывающих влияние на суммы налоговых обязательств, и минимизировать штрафные санкции. Это проявляется в выборе инвестиционной политики, которая определяет доступ к льготам и их срочность, структуры финансирования, которая влияет на процентные расходы, особенностей управления ликвидностью, предопределяя величину кассовых разрывов.

Результативность налоговой оптимизации определяется с использованием показателя налоговой нагрузки на расчетную прибыль (Нн) (4):

$$Нн = \frac{Н}{Пр + НДС_{нач}} \times 100, \quad (5)$$

где Н – сумма налогов, подлежащих к уплате, включая НДС;

Пр – сумма прибыли от реализации продукции, сальдо внереализационных доходов и внереализационных расходов, налоговые платежи, включаемых в затраты, учитываемые при налогообложении, и НДС, подлежащий к уплате по оборотам по реализации продукции.

Предложенный подход расчета налоговой нагрузки, разработанный на ранее предложенной идее [8, С. 37] позволяет судить о реальной степени налогового бремени плательщика, так как учитывает все уплачиваемые налоги и нивелирует влияние структуры выручки, добавленной стоимости на резуль-

тирующий показатель. Сравнение значения налоговой нагрузки при различных сценариях поведения плательщика позволяет оценить действенность конкретного или совокупности способов оптимизации налогов.

Содержание методов оптимизации налогов указывает на то, что они напрямую зависят от ресурсов, структуры, бизнес-процессов организации, а эффективность налоговых решений определяется не только нормами законодательства, но и финансово-экономическими характеристиками плательщика, которые влияют на доступность и результативность конкретных методов.

Поэтому оценка внутренней налоговой среды, которая неразрывно связана с исследованием функционального блока налоговой системы, результаты которого являются основой для выработки методов управления налоговыми рисками, базируется на использовании таких методических инструментов как анализ структуры налоговых обязательств, моделирование влияния результатов деятельности плательщика на кумулятивную величину налогового обязательства, анализ учётной, договорной политики, готовности к цифровизации.

Реализация методики оценки налоговых рисков организации с акцентом на эпистемологическую строгость, предполагавшая идентификацию рисков на основе всестороннего анализа объекта предпринимательской деятельности, организационно-правовой формы хозяйственной деятельности, ресурсной составляющей, общей стратегии развития плательщика позволила выявить точки налоговых рисков, их характеристику, на основании которых разработаны способы их минимизации (Таблица 4).

Систематизация представленных в таблице 4 способов минимизации налоговых рисков позволяет утверждать, что важным механизмом воздействия на них является предупреждение через проверку контрагентов, документирование хозяйственных операций надлежащими первичными операциями, подтверждающими их экономическую целесообразность и правомерность, создание системы непрерывного контроля, снижающего вероятность негативных финансовых и репутационных последствий наступления рисков. Возникновение дополнительных налоговых рисков также обуславливается действующими нормами проведения контрольных нало-

говых мероприятий, связанных с особенностью деятельности плательщика, его финансовыми показателями, ретроспективным поведением. Кроме того при оценке вероятности наступления неблагоприятных налоговых последствий доначисления налогов важно учитывать направленность проводимой в стране налоговой политики и как результат качественные показатели налоговой системы, результативности контрольных мероприятий в стране, и степень ответственности плательщика в случае выявления правонарушения.

Минимизировать налоговые угрозы позволяет прозрачность налоговых процессов, сопоставимость операций с требованиями законодательства, автоматизация системы налогового учета в условиях цифрового внутреннего налогового аудита, проводимого в режиме реального времени в условиях реализации оптимизационной (предполагающая использование возможностей налогового планирования) и адаптивной или пассивной (предполагающая создание условий и их реализация для исполнения в полном объеме положений налогового законодательства) налоговой стратегии. Реализация проактивной налоговой стратегии как механизм партнерского взаимодействия между плательщиком и государством, когда плательщик работает в заранее определенных на предмет оценки налоговых последствий условиях, снижает вероятность налоговых претензий со стороны контролирурующих органов.

Критерии оценки стратегических решений. Следующим этапом налогового стратегирования является определение степени возможности предприятия осуществлять оптимизацию налоговых обязательств, основываясь на результатах анализа внешней налоговой среды и внутренних налоговых факторов. Ключевым индикатором является индекс стратегической налоговой совместимости, который отражает соответствие потенциала оптимизации налогов организации условиям внешней среды и ее внутренним ресурсам. На основе полученной оценки формируется/пересматривается вид налоговой стратегии с учетом допустимого уровня налогового риска, стратегических целей актора и его финансово-экономических ограничений – стабилизирующая, оптимизационная или проактивная.

Таблица 4. – Характеристика налоговых рисков и методы их минимизации

Точки возникновения налоговых рисков	Характеристики	Способы минимизации налоговых рисков
Статус контрагента	Наличие массовых адресов регистрации организации, малое количество работников, отказ от предоставления запрашиваемой финансовой информации	- проверка отчётности - проверка регистрации - анализ доступной информации с сохранением документов, подтверждающих проведения проверки контрагента - проведение переговоров по месту регистрации контрагента
	Применение особых режимов налогообложения	Основной целью сделки должна быть разумная (деловая) цель, а не получение преимуществ в налогообложении
	Применение общей системы налогообложения, если плательщик применяет УСН	Наличие обоснования структурирования сделки
Статус плательщика	Применение особых режимов налогообложения	Обоснование независимого организационного, управленческого, кадрового и финансового управления
	Применение налоговых льгот, в том числе для резидентов ПВТ, Китайско-Белорусского индустриального парка «Великий камень»	Работа с фактами, доказывающими отсутствие согласованности действий между участниками хозяйственной деятельности
Содержание хозяйственного договора	Заключение договоров: по привлечению заемных средств, по передаче имущественных прав, оказанию услуг (инжиниринговых, маркетинговых, консультационных, по предоставлению информации, управленческих, посреднических, по поиску, подбору и найму персонала), по возникновению мер ответственности за нарушение договорных обязательств	Учет правил «тонкой капитализации»
Кадровая политика	Заключение гражданско-правовых договоров с физическими лицами	Ликвидация формализма правоотношений с физическими лицами, обоснование хозяйственного и экономического смысла заключения договоров (не налоговый умысел)
Ценовая политика	Контролируемые сделки	Подготовка документации, подтверждающей экономическую обоснованность примененной цены, заключение соглашения о ценообразовании

Примечание – Источник: разработка автора

Важным элементом методологии является разработка показателя и обоснование критериев оценки стратегических решений, включающих экономическую результативность, уровень рисков, соответствие корпоративным целям и влияние на репутацию добросовестного плательщика. В качестве такого показателя предлагается использовать интегрированный показатель, который отражает результат от оптимизационных мероприятий и наступления рисков доначисления налогов и

уплаты штрафных санкций. Значение полученного показателя может выступить критерияльным индикатором приемлемости конкретного вида налоговой стратегии, эффективности действующей налоговой стратегии и основанием для ее корректировки.

Выводы. Методология налогового стратегирования представляет собой совокупность процедур и управленческих инструментов, направленных на формирование взаимовыгодной системы взаимодействия субъекта

хозяйствования и государства по исполнению налогового обязательства, которая включает концептуальный, аналитический, инструментально-регулятивный и критериально-оценочный блок.

Концептуальный блок характеризуется определением объекта и предмета, постановкой цели и задач налогового стратегирования. Аналитический блок включает диагностику внешнего налогового окружения и внутренних параметров с использованием информационных налоговых карт, экономико-математических моделей влияния различных показателей на налоговое бремя плательщика, а также структуры детерминантов финансовой устойчивости плательщика, матриц связи элементов налога и налоговых рисков, налоговых рисков и инструментов их минимизации, структурно-логических связей между источниками возникновения рисков и их характеристикой, элементов налога и классификации налогов и методами оптимизации налоговых обязательств.

Инструментально-регулятивный блок разработан как механизм влияния на налоговую составляющую затрат организации через использование методов рационализации налоговых платежей, что является основой моделирования налоговых решений в аспекте общей стратегии развития актора.

Критериально-оценочный блок включает систему критериев (поведение налоговой нагрузки, уровень рисков) и показателей (совокупная налоговая нагрузка на расчетную прибыль организации, индекс стратегической налоговой совместимости), которые позволяют превратить налоговую стратегию как результат налогового стратегирования в осмысленный и рациональный инструмент воздействия на финансовое поле организации.

Список использованных источников

1. Вылкова, Е.С. Налоговое планирование: учебник для магистрантов / Е. С. Вылкова. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 639с.
2. Майбуков, И. А. Теория налогообложения. Продвинутое курс : учебник для магистрантов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / И. А. Майбуков, А. М. Соколовская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 591 с.
3. Гусева, Т. А. Налоговое планирование в предпринимательской деятельности: правовое регулирование : монография / Т. А. Гусева ; под ред. д-ра юрид. наук, проф. Н. И. Химичевой. – 2-е изд., перераб. и доп. М.:Волтерс Крувер. – 2007. – 432 с.
4. Василевская, Т. И. Налогообложение организаций и оптимизация налоговых платежей: [с учетом изменения законодательства Республики Беларусь в 2011 году] : учебно-методическое пособие / Т. И. Василевская. – Мн.: ТетраСистемс. – 2011. – 80 с.
5. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа, 12-е издание : пер. с англ. / А. А., Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.
6. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер ; пер. с англ. : И. Минервин. – 2-е издание. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
7. Минцберг Г. Школы стратегий ; пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
8. Конончук, И. А. Налоговый менеджмент в организациях Республики Беларусь : состояние и перспективы развития : монография / И. А. Конончук. – Пинск : ПолесГУ, 2018. – 144 с.

References

1. Vylkova E.S. *Nalogovoe planirovanie* [Tax planning]. Moscow Izdatel'stvo YUrajt, 2011, 639 p. (In Russian)
2. Majburov I.A., Sokolovskaya A.M. *Teoriya nalogooblozheniya* [Theory of taxation]. Moscow. YUNITI-DANA, 2022, 591 p. (In Russian)
3. Guseva T.A. *Nalogovoe planirovanie v predprinimatel'skoj deyatel'nosti: pravovoe regulirovanie* [Tax planning in business activities: legal regulation. Moscow. Volters Kruver. 2007, 432 p. (In Russian)
4. Vasilevskaya T.I. *Nalogooblozhenie organizacij i optimizaciya nalogovyh platezhej* [Taxation of organizations and optimization of tax payments]. Minsk. TetraSistems. 2011, 80 p. (In Russian)
5. Thompson-ml. Artur A., Striklend III A. Dzh. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic man-

- agement]. Moscow. Izdatel'skij dom «Vil'yams», 2007, 928 p. (In Russian)
6. Porter Majkl E. *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow. Al'pina Biznes Buks, 2006, 454 p. (In Russian)
7. Mincberg G., Al'stend B., Lempel Dzh. *Shkoly strategij* [Schools of Strategy]. SPb.: Izdatel'stvo «Piter», 2000, 336 p. (In Russian)
8. Kononchuk I.A. *Nalogovyy menedzhment v organizacijah Respubliki Belarus': sostoyanie i perspektivy razvitiya* [Tax management in organizations of the Republic of Belarus: status and development prospects] Pinsk. PolesGU, 2018, 144 p. (In Russian)

Received 4.05.2026