

# Конкурентные стратегии для устойчивого развития компаний

**Мохд Зулхайри Мустафа**

Доцент, zulkhairi@um.edu.my

**Зарина Закария**

Доцент, zarinaz@um.edu.my

**Нурлиана Мд Рахин**

Доцент, liana\_rahin@um.edu.my

Факультет бизнеса и экономики, Малайский университет (Faculty of Business & Economics, Universiti Malaya), Малайзия, 50603 Kuala Lumpur, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Malaysia

**Нур Сакинах Абд Вахаб**

Преподаватель, sakinahwahab@ukm.edu.my

Факультет экономики и менеджмента, Национальный университет Малайзии (Faculty of Economy & Management, National University of Malaysia), Малайзия, Lingkuangan Ilmu, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia

## Аннотация

**Б**аланс между коммерческими интересами бизнеса и целями устойчивого развития достигается за счет внедрения ESG-практик, основанных на учете экологических, социальных и корпоративных (environmental, social, governance — ESG) аспектов деятельности, в сочетании с применением различных инструментов налоговой оптимизации. Авторы настоящего поискового исследования изучают связь между ESG и налоговым комплаенсом на базе мнений профильных специалистов. Существующие работы в данной сфере в основном опираются на вторичные данные, из-за чего их результаты страдают неоднозначностью и неполнотой. Исследователи ищут пути преодоления этих ограничений, обращаясь к широкому спектру смежных вопросов, в частности — к корпоративной этике и проблеме корпоративного лицемерия (гринвошинга и т. п.). Такой подход предполагает рассмотрение позиций заинтересованных

сторон и учета всего спектра точек зрения на взаимосвязь между ESG и налоговым комплаенсом.

Для целей статьи был проведен опрос, в котором приняли участие в общей сложности 22 сотрудника компаний, консультанта и представителя контрольно-надзорного органа. Его результаты позволили обнаружить разрыв между компаниями, налоговыми регуляторами и консультантами в понимании связи между ESG и налоговым комплаенсом. Расхождения наблюдаются также в позициях персонала по устойчивому развитию и налоговыми специалистами в компаниях. Согласно данным проведенного исследования, только государственно-частные партнерства воспринимают налоговый комплаенс как часть социальной сферы, между налоговой оптимизацией и ESG имеется отрицательная взаимозависимость, а признаки корпоративного лицемерия отсутствуют.

**Ключевые слова:** налоговый комплаенс; налоговая оптимизация; ESG

**Цитирование:** Mustapha M.D., Zakaria Z., Rahin N.M., Wahab N.S.A. (2023) Competitive Strategies for Corporate Sustainability. *Foresight and STI Governance*, 17(4), pp. 45–53. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.4.45.53

# Competitive Strategies for Corporate Sustainability

**Mohd Zulkhairi Mustapha**

Associate Professor, zulkhairi@um.edu.my

**Zarina Zakaria**

Associate Professor, zarinaz@um.edu.my

**Nurliana Md Rahin**

Senior Lecturer, liana\_rahin@um.edu.my

Faculty of Business & Economics, Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Malaysia

**Noor Sakinah Abd Wahab**

Lecturer, sakinahwahab@ukm.edu.my

Faculty of Economy & Management, National University of Malaysia, Lingkungan Ilmu, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia

## Abstract

This is an exploratory study to gain insight among tax and ESG practitioners on the linkage between ESG and tax compliance. Prior studies used secondary data to examine the association between ESG and tax avoidance and reported inconclusive results. This leads to speculative discussion to support the results, among which are corporate ethics and corporate hypocrisy. This motivates the study to examine the perception among parties involved to understand their views on the relationship. A total of 22 personnel representing firms,

consultants, and regulator are interviewed. We found a gap between firms and tax regulators and consultant perception of the link between ESG and tax compliance. There is also an inconsistent perception among sustainability and tax personnel in firms. Interestingly, we found only the government-linked companies perceived tax compliance to be part of social components. Our study implies that there is evidence to support negative and no relationship between tax avoidance and ESG but no evidence to support corporate hypocrisy.

**Keywords:** tax compliance; tax avoidance; ESG

**Citation:** Mustapha M.D., Zakaria Z., Rahin N.M., Wahab N.S.A. (2023) Competitive Strategies for Corporate Sustainability. *Foresight and STI Governance*, 17(4), pp. 45–53. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.4.45.53

Современная экономическая ситуация вынуждает компании учитывать интересы не только своих акционеров, но и третьих лиц. Давление заинтересованных сторон, таких как инвесторы, регулятор и общество, вынуждает компании внедрять ESG-инициативы, т. е. инициативы экологического, социального и корпоративного (environmental, social, governance) управления (Cicchello et al., 2023). И хотя такое давление действительно лежит в основе ESG-политики компаний, предшествующие исследования показывают, что это может быть также связано с морально-этическим измерением бизнеса (Bouzzine, Lueg, 2023; Mitnick et al., 2023) или с его стратегической целью достичь конкурентных преимуществ (Hamza, Jarboui, 2020; Herremans et al., 1993).

ESG-повестка тесно сопряжена с усилиями Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по борьбе с агрессивными стратегиями налоговой оптимизации (Fonseca, 2020). Корпоративные инструменты оптимизации налогообложения связывают с незэтичной или аморальной позицией предприятий (Jenkins, Newell, 2013; Scheffer, 2013; Sikka, 2010) в погоне исключительно за экономической выгодой для акционеров (Wang et al., 2020). С момента публикации Руководящих принципов ОЭСР для мультинациональных корпораций (МНК) (Guidelines on Multinational Enterprises)<sup>1</sup> многие страны согласились с необходимостью внедрения налогового управления и комплаенса в более широкую программу управления рисками. Руководящие принципы ОЭСР подчеркивают, что корпорациям важно иметь эффективную систему внутреннего контроля, которая поможет им исполнять налоговые обязательства. Тем не менее налогообложение не закреплено в корпоративном праве большинства стран, за исключением Австралии, Великобритании и Нидерландов (OECD, 2013).

Участие в ESG-инициативах (или корпоративной социальной ответственности — КСО) в сочетании с налоговой оптимизацией ставит компанию в этически противоречивое положение и может быть признано «корпоративным лицемерием» (*corporate hypocrisy*) (Sikka, 2010). Подобное поведение проявляется в несоответствии действий декларациям (риторике) и решениям как следствии несовместимых нормативно-идеологических установок. Компаниям со сбалансированной этической позицией приходится следовать как букве, так и духу закона, что ограничивает их в применении каких-либо агрессивных тактик налоговой оптимизации.

Корпоративное лицемерие — ситуация, при которой компания занимает двойственную этическую позицию, пытаясь имитировать соблюдение этических и моральных ценностей через исполнение ESG-инициатив, чтобы скрыть свои истинные мотивы. Если компания

придерживается непротиворечивой этической линии, то взаимосвязь между ESG и налоговой оптимизацией оказывается отрицательной. Выделяют три теоретических аспекта корпоративного лицемерия: моральное лицемерие, поведенческое лицемерие и атрибуты лицемерия, происходящие из двух источников — (i) обманных действий компаний и (ii) простой непоследовательности (Tillman et al., 2020).

Учитывая противоречивые результаты существующих исследований соотношения налоговой оптимизации и ESG (Godfrey, 2005; Godfrey et al., 2009; Jones et al., 2017; López-González et al., 2019; Ortas, Gallego-Álvarez, 2020; Yoon et al., 2021), опирающихся исключительно на вторичные данные, нашей главной задачей стала оценка степени взаимосвязи этих двух факторов на базе первичных данных, собранных в рамках качественного исследования. Тем самым предлагаемый анализ предоставит обоснование концепции налоговой оптимизации, исходя из того, как она практикуется и концептуализируется корпоративными субъектами налоговой экосистемы в контексте ESG-повестки.

В Малайзии Руководящие принципы ОЭСР для МНК были введены в апреле 2022 г. На их основе Совет Департамента налогов и сборов (Inland Revenue Board) опубликовал Основы корпоративного управления в сфере налогообложения (Tax Corporate Governance Framework)<sup>2</sup>. Однако в Кодексе Малайзии о корпоративном управлении (Malaysian Corporate Governance Code)<sup>3</sup> соответствующие обязательства не прописаны. Учитывая требования действующего налогового законодательства и теоретическую неопределенность связи ESG с политикой в области налогообложения (оптимизация или комплаенс), наше исследование преследует цель прояснить ее понимание разными участниками отрасли, включая менеджеров по налогам и ESG, консультантов и представителей регулятора. Это позволит оценить, какие пробелы в знаниях и законодательстве необходимо восполнить, чтобы укоренить в Малайзии практики надлежащего управления в рассматриваемой сфере.

## Обзор литературы

### ESG

Изначально концепция ESG ограничивалась мерами КСО, однако после дополнительной проработки Организацией Объединенных Наций (ООН) в эту концепцию было включено управление. Для популяризации ESG-повестки ООН опубликовала свод «принципов ответственного инвестирования» (Principles of Responsible Investment, PRI)<sup>4</sup>, рекомендовавший инвесторам учитывать элементы ESG при принятии решений об инвестировании и активной собственности (*active ownership*). Позднее к нему присоединились

<sup>1</sup> Первое издание вышло в 2008 г., вторая редакция — в 2011 г. <https://www.oecd.org/corporate/mne/>, дата обращения 19.06.2023.

<sup>2</sup> [https://phl.hasil.gov.my/pdf/pdfam/Tax\\_Corporate\\_Governance\\_Framework\\_TCGF\\_2.pdf](https://phl.hasil.gov.my/pdf/pdfam/Tax_Corporate_Governance_Framework_TCGF_2.pdf), дата обращения 19.06.2023.

<sup>3</sup> <https://www.sc.com.my/api/documentms/download.ashx?id=239e5ea1-a258-4db8-a9e2-41c215bdb776>, дата обращения 19.06.2023.

<sup>4</sup> <https://www.unpri.org/>, дата обращения 19.06.2023.

государства, компании, банки и рейтинговые агентства, которые и сформировали текущую ESG-повестку. Соответствующие рейтинги и индексы, разработанные, к примеру, в рамках Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI)<sup>5</sup>, заставили компании еще глубже погрузиться в эту проблематику. В отличие от большинства стран, где предоставление отчетности для оценки понимания и соблюдения компаниями ESG-принципов носит добровольный характер, в США, Великобритании, Гонконге, Малайзии и Сингапуре оно стало обязательным.

Существующие исследования показывают, что большинство компаний реализуют инициативы в области КСО для демонстрации своей моральной позиции и легитимации своей деятельности в глазах общества (Abdul Rahman, Alsayegh, 2021). Это согласуется с теорией стейкхолдеров, которая рассматривает присущий бизнесу императив учитывать мнение заинтересованных сторон — отдельных индивидов или социальных групп, — которые имеют влияние на экономическую деятельность фирм или, напротив, зависят от нее (Freeman, 1984). Другая гипотеза связана с теорией легитимности, согласно которой ESG-инициативы внедряются в основном компаниями, которые хотят легитимировать свой статус (Odriozola, Baraibar-Diez, 2017). Еще одним мотивом внедрения ESG-практик выступает подчинение законодательным требованиям. Институциональная теория гласит, что компания оперирует в рамках заданного набора ценностей, норм и обязательств, которые в совокупности задают одобряемое экономическое поведение и включают КСО и другие принципы отчетности согласно стандартам и ценностям общества (Khan, 2022).

### **Налоговая оптимизация**

Проблема налоговой оптимизации бизнеса привлекла внимание налоговых экспертов и исследователей после разоблачения нескольких корпораций, в частности Apple, Starbucks и Google<sup>6</sup>, которые не делали практически никаких отчислений в бюджет страны, в которой получали существенный доход. С помощью манипулирования законодательством о налоговом резидентстве и избегании двойного обложения и перераспределения дохода между государствами им удалось свести выплаты в каждой из вовлеченных в эту схему стран практически к нулю. В ответ на это ОЭСР начала проводить политику сдерживания агрессивных методов налоговой оптимизации путем противодействия «размыванию налогооблагаемой базы и выводу прибыли из-под налогообложения» (Base Erosion Profit Shifting, BEPS)<sup>7</sup>. На сегодняшний день ОЭСР разработала 15 мер BEPS, включая противодействие недобросовестным налоговым практикам (Мера 5), предотвращение злоупотреблений положениями налоговых договоров (Мера 6) и обязательные требования о раскрытии информа-

ции (Мера 12). Эти усилия получили поддержку во всем мире. По состоянию на 11 июля 2023 г., 138 стран, включая Малайзию, взяли на себя обязательства в рамках Инклюзивной структуры BEPS (BEPS Inclusive Framework), что способствовало масштабному обновлению международной налоговой системы (OECD, 2023).

В поддержку Меры 12 BEPS и Руководящих принципов ОЭСР Малайзийская биржа (Bursa Malaysia) ввела новое требование о раскрытии информации о налоговом комплаенсе, а Совет Департамента налогов и сборов (Malaysian Inland Revenue Board) в апреле 2022 г. опубликовал Основы корпоративного управления в сфере налогообложения (Tax Corporate Governance Framework, далее — «Основы») и пригласил несколько стран к участию в пилотном внедрении этого документа. Несмотря на все попытки борьбы с налоговой оптимизацией в компаниях, она остается очень распространенным феноменом (Kovermann, Velte, 2021; Thomsen, Watrin, 2018). Одной из причин этого называют отсутствие моральной позиции (Benkraiem et al., 2021). Поскольку налоговые отчисления в бюджет обязаны делать как физические, так и юридические лица, и они в конечном счете расходуются во благо всего общества, налоговая оптимизация считается неэтичной. Даже оставаясь в рамках правового поля, она влияет на репутацию бизнеса, характеризуя компании, практикующие оптимизацию, как безответственные и уклоняющиеся от вклада в развитие того государства, в котором они ведут экономическую деятельность.

Налоговая оптимизация снижает уровень поступлений в бюджет, не позволяя государству действовать в интересах общества (Freedman, 2003; Lanis, Richardson, 2015; Sikka, 2010). Налоговая оптимизация имеет свою национальную специфику, обусловленную характеристиками институциональной среды (Benkraiem et al., 2021), уровнем доверия в обществе (Kanagaretnam et al., 2018) и правовой культуры (Bruno, 2019). Доверие основано на подчинении моральным предписаниям и свидетельствует об общей открытости к другим (Kanagaretnam et al., 2018). Изучить особенности налоговой оптимизации компаний, в том числе с точки зрения этической позиции страны и других уникальных факторов, позволяют страновые исследования.

### **ESG и налоговая оптимизация**

Отмеченная взаимосвязь между корпоративными ESG-практиками и налоговой оптимизацией может принимать разные формы. Основываясь на этическом измерении деятельности компаний, существующие исследования предполагали установить негативную связь между КСО и налоговой оптимизацией, поскольку, если фирма активно участвует в экологических инициативах, маловероятно, что она прибегнет к уходу от налогов. Согласно теории корпоративной культуры (Kreps, 1990), хотя многие менеджеры имеют тенденцию ма-

<sup>5</sup> <https://www.globalreporting.org/>, дата обращения 19.06.2023.

<sup>6</sup> <https://www.reuters.com/article/us-eu-tax-avoidance-idUSBRE94L0GW20130522>, дата обращения 15.10.2023.

<sup>7</sup> <https://www.oecd.org/tax/beps/>, дата обращения 15.10.2023.

нипулировать прибыль ради сокращения налогового бремени, социально ответственные компании скорее не станут так поступать. В рамках этой теории КСО обосновывается верой в этически правильные поступки, а фирмы в своей деятельности учитывают экономические, социальные, экологические и другие внешние эффекты (Yoon et al., 2021). Этот довод поддерживают многие эмпирические данные (Davis et al., 2016; Jones et al., 2017; López-González et al., 2019; Yoon et al., 2021).

Другие исследователи, напротив, видят положительную связь между ESG и налоговой оптимизацией (Godfrey, 2005; Godfrey et al., 2009; Zeng, 2019). Так, в работе (Sikka, 2010) рассматриваются компании, которые используют ESG-инициативы, чтобы скрыть применение тактик налоговой оптимизации, опираясь на неоднозначные нравственные ориентиры, или корпоративное лицемерие. Эта теория описывает практику двойного использования налоговой оптимизации — как инструмента повышения репутации компании за счет ESG-инициатив и для управления сопутствующими рисками. Связь между ESG и налоговой оптимизацией может оказаться положительной из-за различий национальных правовых и институциональных систем (Zeng, 2019). КСО и государственное управление выступают взаимосвязанными факторами, поскольку в условиях слабого государства компании лишаются стимула повышать свой уровень КСО.

Третья группа эмпирических исследований не выявила значительной связи между ESG и налоговой оптимизацией (Davis et al., 2016; Mao, 2019), рассматриваемых как независимые друг от друга корпоративные стратегии. ESG-менеджеры используют соответствующие инициативы для улучшения репутации и ценности компании, предотвращения правовых и финансовых последствий и обслуживания долгосрочных интересов акционеров. Аналогичными соображениями руководствуются и менеджеры по налогам, — что практики налоговой оптимизации будут выгодны акционерам. Это соответствует теории акционеров (*shareholder theory*) (Friedman, 2007), согласно которой главная цель корпоративного менеджмента состоит в максимизации прибыли и сокращении издержек. Однако, усилия ОЭСР по выявлению связи между ESG и налоговым комплаенсом, вероятно, стимулировали сотрудничество между отделами по ESG и составлению налоговой отчетности внутри компаний.

Систематический обзор литературы о связи между ESG и налоговой оптимизацией показывает, что предыдущие исследования в этой сфере базируются на количественном подходе (Kovermann, Velte, 2021; Whait et al., 2018). Основными причинами неудовлетворительности их результатов выступают (Whait et al., 2018) (i) ограниченная выборка компаний в отдельных странах, (ii) непоследовательная стратегия налоговой оптимизации в корпорациях, (iii) неконсистентные меры КСО и (iv) неучет контрольной переменной, отражающей страновые факторы, которые могут сыграть значительную роль в этом соотношении (национальной культуры, институциональной среды, правового режима и т. д.).

Заметное влияние на связь между ESG и налоговой оптимизацией оказывает национальная культура. Такая связь носит скорее негативный характер и сильнее проявляется в культурах, основанных на индивидуализме, долгосрочном планировании и терпимости; менее негативно и слабо она проявляется в культурах, для которых типичны дистанция власти, маскулинность и стремление избегать неопределенности (Ortas, Gallego-Álvarez, 2020). Таким образом, применение качественного подхода к отдельной стране для прояснения взаимосвязи между ESG и налоговой оптимизацией представляется неоптимальной стратегией. Выводы существующих исследований, особенно в части моральной позиции компаний, должны быть пересмотрены с применением качественного подхода, который даст более глубокое понимание этой взаимосвязи — ее природы и факторов формирования.

## Методология

В настоящем исследовании применялся качественный подход к изучению позиций компаний, консультантов и регулятора относительно связи ESG с налоговой оптимизацией. Респонденты для интервью отбирались из числа сотрудников публичных компаний, котируемых на Малайзийской бирже по состоянию на 1 июня 2022 г. Оценка потенциальных кандидатов проводилась по электронной почте или в социальных сетях. Обследование предполагало участие только физических лиц, занимающих позицию финансового директора (главного бухгалтера), менеджера по налогам, главы отдела (директора группы) по устойчивому развитию или любой другой аналогичный пост. Выборка осуществлялась методом «снежного кома», чтобы увеличить число респондентов, включая налоговых и ESG-консультантов. Приглашение к участию было также направлено в Совет Департамента налогов и сборов. Всего было опрошено 22 респондента, окончательный состав которых представлен в табл. 1.

Полуструктурированные интервью проводились в течение 10 месяцев, с сентября 2022 г. по июнь 2023 г.

Табл. 1. Выборка респондентов

Категория респондентов	Число организаций	Число представителей
Публичная компания	2	2
Транснациональная корпорация	3	4
Государственно-частное партнерство	2	8
Консультант в сфере устойчивого развития	2	2
Налоговый консультант	3	3
Должностное лицо налогового органа	1	3
Всего	14	22

Источник: составлено авторами.

Каждая беседа продолжалась от 45 минут до 1 часа и за единственным исключением проходила онлайн. Респонденты были заблаговременно проинструктированы о целях исследования и ознакомлены с вопросами для интервью. Все беседы были записаны на аудионосители, их стенограммы легли в основу анализа.

## Результаты

### Позиция публичных компаний

Исследование показало, что профильные сотрудники компаний разделяют смешанные представления о взаимосвязи ESG-стратегий и налогов. Менеджеры по устойчивому развитию демонстрируют ограниченную осведомленность об этой взаимосвязи, что согласуется с данными предшествующих работ, где ее наличие отрицалось (Davis et al., 2016; Mao, 2019). Один из респондентов считает налоговый комплаенс неизбежным, что исключает его связь с ESG:

*«Когда мы говорим о налогах [комплаенс], то понятно, что налоги — неотъемлемая часть любого бизнеса, не так ли? Компания точно будет обращать на этот аспект внимание, но это не значит, что он как-либо увязывается с устойчивым развитием» (респондент С).*

Что касается менеджеров по налогам, то им известно об этой взаимосвязи. Большинство профильных сотрудников рассматривают связь между налоговыми стратегиями (комплаенс или оптимизация) в административном аспекте ESG. Они считают, что такие стратегии выступают частью корпоративного управления, так как налоги по сути воплощают обязательства компании перед страной, в которой она ведет свою деятельность.

*«Если вы как организация полностью выполняете обязательства в области ESG, то они не могут не затрагивать налоговый аспект прозрачности бизнеса, поскольку налогообложение не сводится к обязанности считать доходы, расходы и т. д. и на этой основе рассчитывать выплаты в казну страны резидентства...» (респондент Р).*

Менеджеры по налогам считают налоговое управление и комплаенс важными элементами более широкой системы управления рисками. Это соответствует принципу надлежщего налогового управления из Руководящих принципов ОЭСР в редакции 2011 г. (OECD, 2013).

*«Наш приоритет в управлении налоговыми выплатами — иметь таких сотрудников, которые точно знают требования и т. п., чтобы остальные понимали, что мы ни в коем случае не пойдём на компромисс в вопросах налоговой политики, соблюдения законодательства и т. д. Я думаю, таково наше отношение к налоговому планированию, управлению налоговыми рисками... В этом минимальный уровень гарантий, который мы должны транслировать нашим стейкхолдерам с точки зрения управления...» (респондент D).*

Уплата налогов оценивалась также с морально-этических позиций и через социальное измерение ESG. Хотя мораль и этика могут отличаться в юридическом смысле, для целей нашего исследования они рассматриваются как синонимичные, в соответствии с аргументами работы (Harper, 2009), где эти два понятия отождествляются, за исключением случаев, когда слово «этика» употребляется в историческом контексте, а «мораль» — в современном.

Тезис о связи налогового комплаенса и социального аспекта ESG был не очень хорошо воспринят менеджерами по устойчивому развитию. Такой вывод согласуется с предыдущими исследованиями, в которых отмечается отсутствие связи между налоговой оптимизацией и ESG (Davis et al., 2016; Mao, 2019). ESG-персонал рассматривает налоги как взнос государству, а не непосредственно обществу, поэтому исходит из вероятности, что деньги не используются на благо последнего, и это ставит под сомнение эффективное распределение налоговых поступлений.

*«Как член корпорации, как компания, нам, конечно, нужно исполнять наши обязательства и платить налоги, чтобы обеспечить доход правительству, стране. Но опять-таки, если бы [только] они мудро расходовали эти ресурсы...» (респондент А).*

Позиция менеджеров по налогам неоднозначна: большинство респондентов не видят, как налоговый комплаенс (или оптимизация) могут быть связаны с социальными проектами. Однако такое понимание отличается от налогового персонала в частно-государственных проектах, где прослеживается четкая взаимосвязь между налоговыми выплатами и социальным аспектом ESG.

*«Как законопослушная корпорация мы обязаны внести свой вклад в увеличение благ для государства и населения...» (респондент D).*

Такова этическая позиция компании, которая исходит из того, что ESG-инициативы должны приносить пользу окружающей среде и обществу. Этот вывод согласуется с существующими исследованиями, в которых отмечается отсутствие связи между ESG и налоговой оптимизацией (Davis et al., 2016; Jones et al., 2017; López-González et al., 2019; Yoon et al., 2021).

Тем не менее очевидно, что минимальная зависимость между устойчивым развитием и финансово-налоговой сферой все же существует. Большинство опрошенных компаний имеют представителей из разных отделов, включая финансовый, но прямая связь с налоговым отделом отсутствует. Наиболее явно это сотрудничество проявляется в транснациональных корпорациях, которые ведут свою деятельность в других юрисдикциях, где налоговый комплаенс внедрен гораздо раньше. Подобная связь прослеживается в компаниях, в которых сотрудники, занимающиеся налогами и устойчивым развитием, вместе реализуют ESG-проекты и подключают налоговый отдел к работе команды по управлению рисками:

*«В рамках этого обсуждения [ESG] мы не просто команда по управлению рисками. У нас есть групповое*

финансирование, у нас есть налоговые эксперты, а также ученые, каждый из которых вносит свой вклад в ESG-направление» (респондент E).

Приведенные данные показывают, что практики корпоративного управления в сфере налогообложения в Малайзии находятся пока в зачаточной стадии. Так как обеспечение налогового комплаенса — процесс скорее технический, справедливо минимальное участие кого-то помимо налоговых специалистов (включая персонал по устойчивому развитию) в работе над основами корпоративного управления в сфере налогообложения.

### Позиция консультантов

Консультанты по устойчивому развитию и налогам знают и понимают связь между ESG и налоговыми стратегиями. Это означает, что консультанты опережают компании в понимании необходимости внедрения налогового комплаенса как части управленческого и социального аспектов ESG, хотя налоги не упоминаются в Малайзийском кодексе корпоративного управления напрямую.

«Мне кажется это очень важным, поскольку я уверен, что надлежащее налоговое управление невозможно без хорошего корпоративного управления. Для меня эта взаимосвязь очень четкая: хорошее налоговое управление — хорошее корпоративное управление. Хорошая система налогового управления помогает компаниям идентифицировать налоговые риски..., проводить их оценку и выстраивать стратегию минимизации таких рисков. Поэтому я считаю, что эффективная система налогового управления способствует уверенности в отчетности компании и в том, что она уплачивает должное количество налогов» (респондент G, консультант по устойчивому развитию).

«Когда вы платите налоги, вы на самом деле делаете вклад в доход государства, правильно? И использование своего дохода государством также идет на социальные проекты, так?.. Так что население сможет узнать, сколько налогов платит компания, и... это может положительно сказаться на социальной сфере, ведь налоги в Малайзии, как мы знаем... составляют больше 60% от общего дохода государства. То есть для государства крайне важно, чтобы бюджет пополнялся достаточным объемом налоговых поступлений, чтобы этот доход правильно распределялся на... проекты и мероприятия, которые необходимы стране» (респондент С, налоговый консультант).

Изложенные позиции позволяют констатировать отрицательную связь между ESG и оптимизацией налогообложения, что поддерживается предшествующими исследованиями (Davis et al., 2016; Jones et al., 2017; López-González et al., 2019; Yoon et al., 2021).

### Позиция регулятора

Регулятор рассматривает налоговый комплаенс как связанный с управленческим и социальными аспектами ESG.

Регулятор стремится внедрить «Основы», чтобы соответствовать международным практикам, Руководящим принципам ОЭСР и мерам BEPS. Особый акцент делается на том, чтобы вопрос обеспечения налоговой прозрачности был прописан в декларации ESG отдельным пунктом и не скрывался за более общим и размытым понятием «ответственного управления» (*governance*).

«Когда мы увязываем налоговое управление и ESG, выглядит так..., будто в аббревиатуре ESG недостает буквы “Т”, т. е. налоговой прозрачности (*tax transparency*)...» (респондент J).

Налоговый регулятор также считает, что связь между ESG и налоговым комплаенсом может стать осознаннее, если прописать ее в Малайзийском кодексе корпоративного управления. Однако, поскольку «Основы» находятся на ранней стадии развития и в них участвуют лишь несколько компаний, интеграция управления и налогов остается одной из важнейших задач на будущее. Тем не менее, первоначальные меры связать налоги и корпоративное управление уже были предприняты.

«У нас было несколько встреч с органами, ответственными за корпоративное управление. Пока мы получили позитивную обратную связь. Вопрос с налогами тоже можно включить в повестку корпоративного управления» (респондент J).

### Заключение

В литературе продолжается дискуссия о связи ESG с налоговой оптимизацией (Kovermann, Velte, 2021). К сожалению, ее результаты нельзя назвать однородными в силу количественного подхода, применяемого в предыдущих исследованиях (Whait et al., 2018). Наш подход носит более прямой характер, фиксирующий позиции разных сторон — компаний, консультантов и регуляторов — путем оценки того, как налоговая оптимизация концептуализируется и рассматривается в корпоративной ESG-повестке. Полученные данные свидетельствуют о расхождениях в понимании связи налоговой оптимизации с ESG-практиками между налоговым регулятором и профильными сотрудниками компаний. Было обнаружено, что налоговые регуляторы, консультанты по устойчивому развитию и менеджеры по налогам видят указанную связь (будь то оптимизация или комплаенс), тогда как позиция включенных в выборку компаний остается менее однозначной. Персонал по устойчивому развитию не замечает связи между ESG и налоговой стратегией, что соответствует выводам нескольких предыдущих исследований (Davis et al., 2016; Mao, 2019).

Напротив, собранные нами мнения налогового персонала показывают, что тот видит зависимость между налоговой стратегией и ESG, однако не может описать ее связи с экологическим и социальными аспектами ESG и ограничивается лишь управленческим измерением. Только налоговые специалисты в частно-государственных партнерствах демонстрируют понимание рассматриваемой связи, разделяя представление об отрица-

тельном соотношении ESG и налоговой оптимизации (Davis et al., 2016; Jones et al., 2017; López-González et al., 2019; Yoon et al., 2021). Это можно объяснить особенностями данных компаний, в которых тренинги и погружение в ESG-подходы стали частью корпоративной культуры и могут послужить улучшению понимания соответствующих подходов.

Нами не было найдено подтверждений тому, что ESG-повестку используют лишь для прикрытия сомнительных механизмов налоговой оптимизации или корпоративного лицемерия. Таким образом, в контексте проведенного исследования концепции налоговой оптимизации и ESG не рассматриваются как связанные и взаимозависимые.

Предпринятое исследование позволило прийти к следующим выводам. Во-первых, всем участникам экосистемы нужно больше работать над образова-

нием и просвещением в вопросе о том, как налоговая стратегия (оптимизация или комплаенс) влияет на управленческий и социальный аспекты ESG. Следует уделять больше внимания информированию и усвоению знаний по данному вопросу среди персонала по устойчивому развитию. Во-вторых, необходимо сформулировать строгое определение налоговой оптимизации в Малайзийском кодексе корпоративного управления, как это сделано в других странах, например в Великобритании, Нидерландах и Австралии (OECD, 2013). Включение налоговых аспектов в Кодекс ускорило бы процесс их имплементации компаниями. Ключевое ограничение нашего исследования состоит в небольшом круге респондентов; преодолеть его позволит включение представителей компаний разных размеров, из различных стран и секторов для более комплексного понимания рассматриваемых процессов.

## Библиография

- Abdul Rahman R., Alsayegh M.F. (2021) Determinants of corporate environment, social and governance (ESG) reporting among Asian firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 167. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040167>
- Benkraiem R., Uyar A., Kilic M., Schneider F. (2021) Ethical behavior, auditing strength, and tax evasion: A worldwide perspective. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 43, 100380. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2021.100380>
- Bouzzine Y.D., Lueg R. (2023) CSR, moral licensing and organizational misconduct: A conceptual review. *Organization Management Journal*, 20(2), 63–74. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2021-1355>
- Bruno R.L. (2019) Tax enforcement, tax compliance and tax morale in transition economies: A theoretical model. *European Journal of Political Economy*, 56, 193–211. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2018.08.006>
- Cicchello A.F., Marrazza F., Perdichizzi S. (2023) Non-financial disclosure regulation and environmental, social, and governance (ESG) performance: The case of EU and US firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1121–1128. <https://doi.org/10.1002/csr.2408>
- Davis A.K., Guenther D.A., Krull L.K., Williams B.M. (2016) Do socially responsible firms pay more taxes? *The Accounting Review*, 91(1), 47–68. <https://www.jstor.org/stable/43867007>
- Fonseca J. (2020) ESG investing: How corporate tax avoidance affects corporate governance & ESG analysis. *Illinois Business Law Journal*. <https://ssrn.com/abstract=3628879>, дата обращения 19.10.2023.
- Freedman J. (2003) Tax and corporate responsibility. *Tax Journal*, 695(2), 1–4.
- Freeman R. (1984) *Strategic management. A stakeholder approach*, New York. Cambridge University Press.
- Friedman M. (2007) The social responsibility of business is to increase its profits. In: *Corporate Ethics and Corporate Governance* (eds. W.C. Zimmerli, M. Holzinger, K. Richter), Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer, pp. 173–178.
- Godfrey P.C. (2005) The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798. <https://www.jstor.org/stable/20159168>
- Godfrey P.C., Merrill C.B., Hansen J.M. (2009) The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445. <https://doi.org/10.1002/smj.750>
- Hamza S., Jarboui A. (2020) CSR: A moral obligation or a strategic behavior. *Corporate Social Responsibility*, 1–15. <https://doi.org/10.5772/intechopen.94471>
- Harper S.J. (2009) Ethics versus morality: A problematic divide. *Philosophy & Social Criticism*, 35(9), 1063–1077. <https://doi.org/10.1177/0191453709343388>
- Herremans I.M., Akathaporn P., McInnes M. (1993) An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 18(7–8), 587–604. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90044-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90044-7)
- Jenkins R., Newell P. (2013) CSR, tax and development. *Third World Quarterly*, 34(3), 378–396.
- Jones S., Lay B.F., Baker M. (2017) The relationship between CSR and tax avoidance: An international perspective. *Australian Tax Forum*, 32(1). <https://ssrn.com/abstract=2954291>, дата обращения 23.10.2023
- Kanagaretnam K., Lee J., Lim C.Y., Lobo G. (2018) Societal trust and corporate tax avoidance. *Review of Accounting Studies*, 23(4), 1588–1628.
- Khan M.A. (2022) ESG disclosure and firm performance: A bibliometric and meta analysis. *Research in International Business and Finance*, 61, 101668. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>
- Kovermann J., Velte P. (2021) CSR and tax avoidance: A review of empirical research. *Corporate Ownership and Control*, 18(2), 20–39. <http://dx.doi.org/10.22495/cocv18i2art2>

- Kreps D.M. (1990) Corporate culture and economic theory. In: *Perspectives on Positive Political Economy* (eds. J.E. Alt, K.A. Shepsle), Cambridge: Cambridge University Press, pp. 90–142.
- Lanis R., Richardson G. (2015) Is corporate social responsibility performance associated with tax avoidance? *Journal of Business Ethics*, 127, 439–457. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2052-8>
- López-González E., Martínez-Ferrero J., García-Meca E. (2019) Does corporate social responsibility affect tax avoidance: Evidence from family firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 819–831. <https://doi.org/10.1002/csr.1723>
- Mao C.-W. (2019) Effect of corporate social responsibility on corporate tax avoidance: Evidence from a matching approach. *Quality & Quantity*, 53(1), 49–67. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0722-9>
- Mitnick B.M., Windsor D., Wood D.J. (2023) Moral CSR. *Business & Society*, 62(1), 192–220. <https://doi.org/10.1177/00076503221086881>
- Odriozola M.D., Baraibar-Diez E. (2017) Is corporate reputation associated with quality of CSR reporting? Evidence from Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 121–132. <https://doi.org/10.1002/csr.1399>
- OECD (2013) *Co-operative Compliance: A Framework: From Enhanced Relationship to Co-operative Compliance*, Paris: OECD Publishing.
- OECD (2023) *International collaboration to end tax avoidance*, Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/tax/beps/>
- Ortas E., Gallego-Álvarez I. (2020) Bridging the gap between corporate social responsibility performance and tax aggressiveness: The moderating role of national culture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(4), 825–855. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2017-2896>
- Scheffer D. (2013) The ethical imperative of curbing corporate tax avoidance. *Ethics & International Affairs*, 27(4), 361–369.
- Sikka P. (2010) Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance. *Accounting Forum*, 34(3–4), 153–168. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2010.05.002>
- Thomsen M., Watrin C. (2018) Tax avoidance over time: A comparison of European and US firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 33, 40–63. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2018.11.002>
- Tillmann W., Daniel K., Cord-Christian T. (2020) Deconstructing corporate hypocrisy: A delineation of its behavioral, moral, and attributional facets. *Journal of Business Research*, 114(C), pp. 385–394. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.041>
- Wang F., Xu S., Sun J., Cullinan C.P. (2020) Corporate tax avoidance: A literature review and research agenda. *Journal of Economic Surveys*, 34(4), 793–811. <https://doi.org/10.1111/joes.12347>
- Whait R.B., Christ K.L., Ortas E., Burritt R.L. (2018) What do we know about tax aggressiveness and corporate social responsibility? An integrative review. *Journal of Cleaner Production*, 204, 542–552. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.334>
- Yoon B., Lee J.-H., Cho J.-H. (2021) The effect of ESG performance on tax avoidance — Evidence from Korea. *Sustainability*, 13(12), 6729. <https://doi.org/10.3390/su13126729>
- Zeng T. (2019) Relationship between corporate social responsibility and tax avoidance: International evidence. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 244–257. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2018-0056>