

УДК 33 DOI: 10.14451/1.255.199

Направления совершенствования конкурентной стратегии экономического субъекта в условиях формирования его налоговой архитектуры

© 2026 **Иззука Татьяна Борисовна**

Доцент, кандидат экономических наук, кафедра бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: TBlzzuka@fa.ru

© 2026 **Бруй Арина Евгеньевна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: bruy2004@yandex.ru

© 2026 **Титкова Ксения Олеговна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: titkovaxenia1805@yandex.ru

Ключевые слова: стратегия, налоговая архитектура, налоговая политика, конкурентоспособность, цифровая зрелость.

В данной статье раскрываются вопросы совершенствования конкурентной стратегии экономических субъектов в условиях формирования их налоговой архитектуры. Изучены предпосылки, оказывающие влияние на процесс формирования налоговой архитектуры организаций. В статье авторами уделено внимание исследованию интеграции нескольких взаимосвязанных компонентов, в том числе проведен анализ структуры собственности компании и цепочек создания стоимости с точки зрения налоговых последствий.

Авторами обоснована точка зрения, что оценку конкурентоспособности необходимо проводить в увязке количественных показателей с качественными. Данный процесс основан на взаимосвязанной системе показателей, позволяющей объективно оценить положение компании по отношению к ее основным конкурентам на рынке и динамику изменения ее конкурентного преимущества во времени.

Введение

Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределённости, структурными кризисами и постоянными изменениями правил ведения бизнеса. По данным отчета Всемирного банка за 2024 г., большинство национальных экономик демонстрируют рост волатильности регуляторных требований ввиду стремительно-го изменения мирового экономического ландшафта, что естественным образом влияет на бизнес [9]. И крупный бизнес, и субъекты малого предпринимательства (МСП) вынуждены быстро подстраиваться под новые реалии, совершенствуя свои стратегические решения, в том числе основываясь и на налоговых трансформациях в законодательстве.

Функционирование экономических субъектов в такой турбулентной среде неразрывно связано с множеством рисков, таких как финансовые, фискальные, институциональные. Поэтому перед владельцами и руководителями всё чаще встаёт задача обеспечения экономической безопасности и стабильной, прибыльной деятельности в рамках волатильной обстановки в мире.

Результаты исследования и обсуждение

Одним из актуальных вопросов становится стратегия как центральный объект бизнеса и как основное понятие в менеджменте и бизнес-анализе. В экономической литературе по бизнес-анализу многие отечественные экономисты отмечают, что «...стратегическое управление – это не только установление параметров будущего состояния организации, но и, прежде всего, обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей завтра» [1].

На сегодняшний день существует достаточно много методов определения дальнейшей стратегии, например, один из самых известных – SWOT-анализ и PESTEL-анализ, также рассматриваются такие методы, как GETS-анализ; SNW-анализ, сравнительный анализ, экспертный анализ, GAP-анализ, диаграмма Исикавы и др. Практически все методы, которые направлены на стратегическое улучшение компании или хотя бы косвенно связаны со стратегией, затрагивают не только внутренние показатели компании, но и внешнюю среду, макросреду, которая в большей степени определяет, насколько эффективно компания ведет бизнес. Такие факторы, как государственная политика в социальных, налоговых, геополитических и экономических сферах, состояние экономики в стране и за рубежом в целом и даже погодные условия – все они определенным образом влияют на определенные решения и МСП и крупного бизнеса.

Задачи стратегического анализа концентрируются вокруг основных целей и проблем компании, затрагивающих наиболее важные внутренние показатели эффективности. Так, стратегический анализ может решить ряд практических задач, охватывающих ключевые аспекты функционирования организации. Например, анализ текущего состояния рынка и прогнозирование его развития, систематизация проблем организации и установление их приоритетности, определение рыночной позиции компании в выбранном сегменте, изучение реакции потребителей на маркетинговые мероприятия и построение моделей потребительского спроса, комплексный аудит внутренних возможностей и ресурсов организации, оценка конкурентных преимуществ предприятия и др.

С учетом темпов развития мировой среды можно выделить влияние изменения маркетинговых инструментов на маркетинговую деятельность, которые представлены в таблице 1.

Изменения маркетинговых инструментов приводят к адаптации бизнеса: растет роль брендинга, исследований и сегментации, ускоряется обновление ассортимента, усиливается влияние ценовой конкуренции, увеличиваются затраты на рекламу, развивается онлайн-торговля, а маркетинговые решения всё чаще принимают специалисты.

Таблица 1. Влияние изменения маркетинговых инструментов на маркетинговую деятельность.

Инструмент маркетинга как фактор влияния	Влияние маркетинговых инструментов на маркетинговую деятельность
Изменение образа жизни	Появление новых потребностей в обществе, обусловленных изменяющимся стилем жизни
Брэндинг	Акцент на бренд-стратегии и выстраивание более тесного взаимодействия с покупателями
Маркетинговые исследования	Активный сбор данных о предпочтениях и поведении потребителей
Маркетинговые исследования	Активный сбор данных о предпочтениях и поведении потребителей
Сегментация	Рост значимости психографического подхода к разделению аудитории
Товарная политика	Ускоренное обновление ассортимента и его расширение, что иногда приводит к снижению качества продукции из-за сокращения её жизненного цикла
Ценовая политика	Увеличение влияния ценового фактора, оперативное копирование инновационных решений при значительных различиях в уровне сервиса
Коммуникационная политика	Существенные изменения в рекламном бюджете, растущие затраты на продвижение в интернете и соцсетях
Распределительная политика	Развитие онлайн-торговли и внедрение круглосуточного обслуживания
Организация маркетинга	Делегирование полномочий по принятию маркетинговых решений специалистам с профильной подготовкой

Источник: составлено авторами на основе [2].

Говоря о современных подходах к формированию налоговой стратегии, важно отметить, что по мнению ряда авторов, важнейшей основой является активное налоговое планирование, которое не просто помогает оптимизировать налоговое бремя, но и снижает расходы компании, связанные с рисками и внезапными несоответствиями с требованиями. Крайне важно обеспечивать прозрачную и надежную систему, по плану которой будут происходить отчисления налогов в соответствии с законодательством. Здесь также учитывается тот факт, что налоговое планирование может помочь повысить эффективность мероприятия в части оптимизирования налоговых отчислений благодаря верно подобранным инструментам, механизмам и налоговым режимам. Из этого вытекает, что налоговая стратегия должна учитываться наряду с показателями управленческого и финансового учета для принятия дальнейших решений, так как она перестает быть изолированной функцией и становится неотъемлемой частью операционной деятельности и стратегии компании.

Налоговые последствия учитываются на каждом этапе принятия управленческих решений, что повышает общую конкурентоспособность и финансовую эффективность бизнеса. Последний, но немаловажный пункт включает в себя сам факт добросовестности отчислений налогов, что повышает инвестиционную привлекательность компании. Налоговая стратегия рассматривается через призму корпоративной социальной ответственности, и поэтому прозрачность налоговой политики и ее соответствие принципам ESG (ecological, social and government: экология, социальная ответственность, корпоративное управление) становятся важными для инвесторов и репутации компании. Таким образом, существует немало рабочих инструментов, помогающих предприятию в долгосрочной перспективе развиваться, придерживаясь законопослушности и прозрачности в ведении своего бизнеса. Это впоследствии обеспечит стабильные денежные потоки, прогнозируемые финансовые и операционные показатели, что вследствие поможет выстраивать дальнейшую

политику компании, основываясь на достоверных и нерискованных данных.

Анализ конкурентоспособности требует перехода от качественных описаний к количественным оценкам. Этот процесс основан на взаимосвязанной системе показателей, которая позволяет объективно оценить положение компании по отношению к ее основным конкурентам на рынке и динамику изменения ее конкурентного преимущества во времени.

В научной и практической литературе принято делить такие показатели на несколько групп.

Финансовые и экономические показатели составляют основу для оценки эффективности. К ним традиционно относятся рентабельность активов (ROA) и рентабельность собственного капитала (ROE), оборачиваемость активов и запасов, показатели ликвидности и финансовой стабильности, а также показатели экономической добавленной стоимости (EVA), отражающие способность генерировать стоимость, превышающую стоимость капитала.

Операционные (производственные и технические) показатели характеризуют эффективность и технический уровень использования ресурсов. К ним относятся производительность труда, рентабельность капитала, расход материалов на единицу продукции, доля новых продуктов в общем объеме производства и время, необходимое для внедрения инноваций.

Рыночные показатели отражают положение компании во внешней среде. К основным показателям относятся доля рынка в целевом сегменте, динамика ее изменения, показатели лояльности клиентов (NPS), ценовая конкурентоспособность и характеристики качества продукции по сравнению с аналогичными продуктами.

Комплексные показатели и рейтинги, такие как кредитные рейтинги, индексы репутации компаний и рейтинги ESG, всегда были популярны. Они становятся все более востребованными, поскольку отражают восприятие компании всеми заинтересованными сторонами, от инвесторов

и конечных потребителей до регулирующих органов.

Для эффективного управления конкурентоспособностью недостаточно просто рассчитать эти показатели. Необходимо также создать сбалансированную систему показателей, которая связывает операционные цели каждого отдела со стратегической целью компании по укреплению своей позиции на рынке: Balanced Scorecard (BSC) или другие системы KPI [5].

Выбор конкретных методов стратегического анализа зависит от поставленных целей, доступности данных и контекста отрасли. На практике для получения полного и надежного обзора комбинируются несколько методов.

Классические методы анализа внешней и внутренней среды. К ним относятся, в первую очередь, SWOT-анализ, который систематически отображает сильные и слабые стороны компании на фоне рыночных возможностей и рисков, а также PESTEL-анализ, который систематизирует основные макроэкономические факторы (политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые). SNW-анализ (сильные стороны, нейтральные стороны, слабые стороны) – это усовершенствованная версия SWOT-анализа, которая выявляет области, в которых компания занимает нейтральную позицию, и таким образом показывает потенциальные стратегические резервы.

В отраслевых и конкурентных тактиках центральную роль играет «модель пяти сил» Майкла Портера. Она оценивает интенсивность конкуренции в отрасли с точки зрения угрозы со стороны новых участников рынка, переговорной силы поставщиков и покупателей, а также угрозы со стороны замещающих продуктов или услуг. Составление профилей конкурентов и бенчмаркинг (анализ на основе передовых практик в отрасли) служат инструментами для углубленного изучения тактики и потенциала основных конкурентов на рынке.

Методология анализа внутренних ресурсов

и компетенций. Анализ VRIO (Value, Rarity, Im- itability, Organization) позволяет определить, ка- кие ресурсы и ключевые компетенции компании являются источником устойчивых конкурентных преимуществ. Анализ цепочки создания стои- мости позволяет определить, какие виды де- ятельности в наибольшей степени влияют на конечную цену продукта для потребителя, а так- же выявить области со скрытым потенциалом оптимизации.

Методы анализа сценариев и портфеля. Матрица BCG (Boston Consulting Group) и другие матрицы портфеля (McKinsey, GE) классифицируют биз- нес-направления или продуктовые линейки по их доле на растущих рынках и тем самым под- держивают стратегические решения об инвести- циях или продажах. Анализ разрыва выявляет несоответствия между стратегическими целями и текущими результатами и указывает на обла- сти, требующие тактических корректировок [10].

Таким образом, современные инструменты стра- тегического анализа представляют собой ряд взаимодополняющих методов. Их применение позволяет коммерческой компании не только диагностировать свою текущую конкурентоспо- собность, но и разрабатывать научно обосно- ванные стратегии ее повышения. Однако как по- казывает практика, эффективность этих инстру- ментов значительно снижается, если результаты не интегрированы в управленческие процессы компании, в том числе в процесс формирования её финансовой и налоговой политики. Именно этому вопросу – месту налоговой архитектуры в стратегическом управлении – и будет посвя- щено дальнейшее исследование.

Роль налогового планирования в современных реалиях требует переосмысления самого подхо- да к выстраиванию налоговой функции в рамках общей стратегии в организации. Речь идёт не об изолированном наборе технических процедур, направленных исключительно на снижение нало- говых обязательств, а о формировании целост- ной системы, которую авторы пробуют обозна- чить как налоговую архитектуру предприятия,

оптимизирующей всю производственную и опе- рационную цепочку, если это, например, группа компаний, находящихся в разных государствах.

Под налоговой архитектурой авторы понимают совокупность решений, структурированную под определенные условия, механизмов и процес- сов, интегрированных в общую стратегию ор- ганизации и определяющих характер её взаи- модействия с налоговой средой. Поэтому прин- ципиальным отличием такого подхода от тра- диционного налогового планирования является его достаточно проактивный характер, то есть налоговая архитектура проектируется и рас- считывается одновременно с бизнес-моделью в целом, а не возникает, как следствие, над уже существующими процессами.

Такой подход может быть обусловлен несколь- кими важными факторами, например, один из самых распространенных – это нарастающая сложность и комплексность налоговых систем и регуляторных требований, что делает реак- тивное реагирование на изменение законов в странах все менее эффективным и быстрым. Согласно исследованию Thomson Reuters Insti- tute (2025), «...48% налоговых департаментов корпораций характеризуют свой уровень циф- ровой зрелости как «реактивный», что означает отсутствие структурированных процессов и ис- пользование цифровых инструментов преимущественно в режиме «тушения пожаров». При этом лишь 3% организаций достигли оптимизи- рованного уровня, предполагающего полную ин- теграцию автоматизированных процессов в мас- штабах предприятия» [8]. Эта статистика, деталь- но показанная на рисунке 1, свидетельствует о существенном разрыве между технологиче- скими возможностями и их практическим при- менением в налоговой сфере.

Второй фактор связан с глобализацией бизнес- процессов, которая в последние годы имеет тенденцию к снижению и усилению междуна- родного налогового контроля [4]. Это все со- здает потребность в системном проектирова- нии налоговых потоков. Инициативы OECD/G20

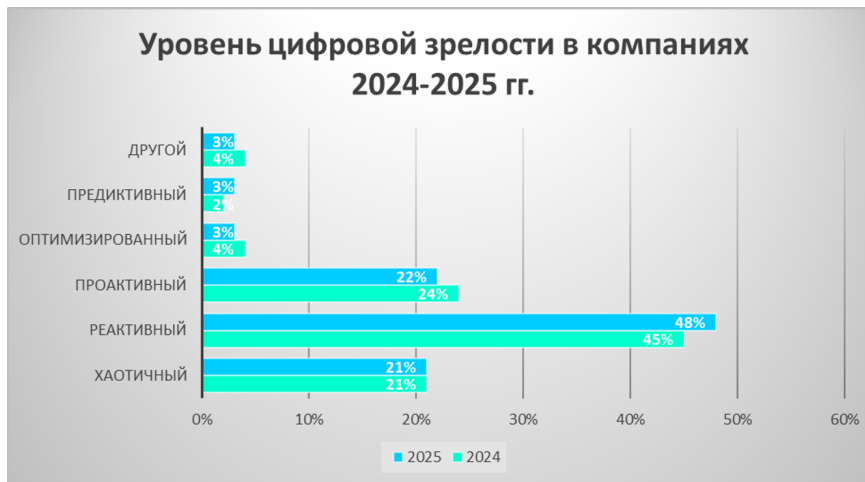


Рис. 1. Уровень цифровой зрелости в компаниях в 2024–2025 гг. Составлено авторами на основе [8].

по внедрению глобального минимального корпоративного налога демонстрируют переход от фрагментарного регулирования к созданию единого налогового пространства, где традиционные схемы оптимизации постепенно теряют свою эффективность. По оценкам экспертов, GMT ежегодно приносит дополнительные доходы по налогу на прибыль в размере 155–192 миллиардов долларов США по всему миру, или от 6,5% до 8,1% от общемировых доходов по налогу на прибыль [6]. Интернациональным компаниям необходимо планировать налоговую модель и деятельность организации, объединяющие не только действующие правила, но и возможные поправки в наднациональных договорах и перспективные направления эволюции налоговых систем.

Еще одним стимулом к переходу к налоговой архитектуре является меняющееся отношение заинтересованных лиц, а именно трансформация самого восприятия налоговой функции стейкхолдерами. Отчёт PwC за 2025 год фиксирует растущий интерес инвесторов к налоговой прозрачности компаний: 30% из 956 проанализированных организаций раскрывают информацию о совокупных налоговых отчислениях, связывая эти данные с ESG-показателями [7]. Примечательно, что 18% инвесторов, согласно Глобальному опросу PwC в 2024 году, рассматривают налоговую прозрачность как значимый нефинансовый

фактор при принятии инвестиционных решений. Бизнес будет вынужден подстраиваться под запросы инвесторов, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке, и именно поэтому налоговая политика перестаёт быть просто внутренним делом компании, она становится элементом её публичного позиционирования.

Формирование налоговой архитектуры предполагает интеграцию нескольких взаимосвязанных компонентов, например, первым из них является анализ структуры собственности компании и цепочек создания стоимости с точки зрения налоговых последствий. Организация холдинговых структур, определение юрисдикций регистрации отдельных звеньев бизнеса, выбор между централизованной и децентрализованной моделями управления – все эти решения имеют долгосрочные налоговые эффекты, которые необходимо учитывать на этапе стратегического проектирования. Следующий компонент связан с систематическим использованием налоговых стимулов, предусмотренных законодательством. Так, механизмы поддержки исследований и разработок (НИОКР), льготы для IT-сектора, преференции для инвестиций в устойчивое развитие, поддерживаемое текущей усиливающейся ESG-повесткой, представляют собой не просто возможность снижения налоговой нагрузки, но инструменты направленного стимулирования определённых видов деятельности.

По данным Минфина РФ за 2024 год, предприятия, использующие льготы для НИОКР в таких отраслях, как разработка программного обеспечения, фармацевтика и биотехнологии, демонстрируют повышение инвестиционной привлекательности [3]. Можно представить, что компания, как корабль, плывущий на другой континент, а государство – попутный ветер, который с помощью льгот, субсидий и других стимулов, помогает судну плыть быстрее и эффективнее к своим целям. Анализ отчета о результатах деятельности исполнительных органов Томской области за 2024 год показывает, что для поддержания рентабельности крупных промышленных проектов в сфере недропользования администрация региона ведет работу по снижению федеральной налоговой нагрузки [4]. Разработка Туганского ильменит-цирконового месторождения характеризуется невысокой рентабельностью. Ключевой мерой поддержки здесь рассматривается снижение рентного коэффициента по НДС с 3,5 до 1. Тем самым, снижение налоговой нагрузки позволит высвободить средства непосредственно на финансирование проекта и выполнение инвестиционных планов предприятия. Также, в Администрации Томской области создана специальная рабочая группа по вопросам оптимизации налоговой нагрузки для добывающих компаний.

Налоговая политика предприятия сегодня становится не просто минимизацией налоговой нагрузки для компании, а полноценным комплексом мероприятий, направленных на максимизацию прибыли после налогообложения и на обеспечение устойчивости бизнеса. Налоговая стратегия, по сути, является частью финансовой стратегии предприятия и подчинена общей цели – выстроить эффективную систему взаимоотношений с государством, обеспечивающую баланс интересов всех участников налогового процесса. Поэтому в более широком смысле, налоговая стратегия – это совокупность взаимосвязанных решений, согласованных с целями организации и с ее финансовым положением на рынке, допустимых с учётом ограничений внешней налоговой, геополитической и социальной сред.

Интеграция принципов налоговой архитектуры в общую стратегию позволяет сформулировать комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности. Данные мероприятия носят не разрозненный, а системный характер и могут быть структурированы, по-нашему мнению, следующим образом:

1. Стратегический налоговый Due Diligence и реструктуризация: проведение всесторонней диагностики существующей структуры группы компаний, цепочек поставок и контрактных моделей на предмет налоговых рисков. На основе анализа разрабатывается и реализуется проект реструктуризации, целью которой является не только снижение совокупной налоговой нагрузки, но и повышение прозрачности, управляемости и инвестиционной привлекательности всего бизнеса.
2. Внедрение системы управленческого налогового учета и отчетности: создание отдельного контура учета, который в режиме, близком к реальному времени, предоставляет менеджменту информацию о налоговых последствиях принимаемых операционных и инвестиционных решений. Это позволяет оперативно оценивать влияние на ключевой показатель – величину чистой прибыли, что является основой для эффективного финансового управления.
3. Разработка и формализация внутренней налоговой стратегии и политики: документальное закрепление принципов, подходов и лимитов допустимого налогового риска. Такой документ, утвержденный на уровне совета директоров, служит руководством для всех подразделений компании, обеспечивает согласованность действий и формирует единую позицию в диалоге с контролирующими органами.
4. Цифровизация и автоматизация налоговых процессов: внедрение специализированного программного обеспечения (ПО) для расчета налогов, подготовки отчетности, мониторинга изменений законодательства и управления налоговыми данными. Это мероприятие напрямую снижает операционные издержки

налоговой функции, минимизирует ошибки, вызванные человеческим фактором, и высвобождает ресурсы для выполнения аналитических и стратегических задач.

5. Построение системы регулярного мониторинга и адаптации: учитывая высокую волатильность фискального регулирования, необходима процедура постоянного отслеживания как изменений в национальном и международном налоговом праве, так и сдвигов в практике правоприменения. На основе этого мониторинга должна проводиться регулярная корректировка элементов налоговой архитектуры и политики для сохранения их эффективности и легитимности.
6. Публичная налоговая отчетность и коммуникация: добровольное раскрытие информации о налоговых принципах, суммах уплаченных налогов по юрисдикциям, подходах к налогообложению в ESG-отчетности или в отдельном налоговом меморандуме. Это мероприятие напрямую работает на укрепление деловой репутации, построение отношений доверия с инвесторами, органами власти и широкой общественностью, что в долгосрочной перспективе становится нематериальным, но весомым конкурентным активом.

Реализация указанного выше комплекса мероприятий в рамках целостной налоговой архитектуры позволяет экономическому субъекту сформировать ряд устойчивых стратегических преимуществ, выходящих далеко за рамки простой экономии на налоговых платежах. Эти преимущества носят долгосрочный характер и укрепляют позиции компании в конкурентной борьбе по нескольким ключевым направлениям.

Компании с прозрачной, предсказуемой и социально ответственной налоговой политикой воспринимаются рынком как менее рискованные. Это напрямую отражается на кредитных рейтингах и условиях, предлагаемых банками и инвесторами. Более низкая стоимость заемного капитала и больший интерес со стороны портфельных и стратегических инвесторов создают мощный финансовый ресурс для опережающего роста и захвата рыночных долей. Данный аспект

становится критически важным в условиях ужесточения денежно-кредитной политики и роста процентных ставок. Проактивная налоговая архитектура, основанная на глубоком анализе рисков, минимизирует вероятность возникновения внезапных налоговых доначислений, штрафов и судебных издержек, которые способны нанести серьезный ущерб репутации и финансовому состоянию. Поэтому стабильность и предсказуемость налоговых оттоков улучшают качество финансового планирования и управления денежными потоками, что особенно ценится акционерами в периоды экономической турбулентности. Следовательно, интеграция налогового аспекта на ранних стадиях разработки любого нового проекта, например, M&A, выход на новый рынок, запуск продукта позволяет избежать будущих правовых и финансовых сложностей. Заранее спроектированные оптимальные схемы владения, финансирования и трансфертного ценообразования ускоряют процесс принятия решений и снижают сроки окупаемости инвестиций. В быстро меняющейся среде такая скорость и согласованность действий становится значимым конкурентным преимуществом.

Заключение

В заключение следует отметить, что именно развитая налоговая политика, основанная на принципах стратегической архитектуры, трансформируется из затратной функции обслуживания в генератор устойчивых конкурентных преимуществ. Она способствует не только финансовой эффективности, но и укрепляет правовые, репутационные и операционные позиции компании, создавая надежный фундамент для долгосрочного развития в условиях растущей сложности внешней среды. Инвестиции в построение такой системы сегодня становятся необходимым условием для обеспечения конкурентоспособности завтра.

Для промышленных предприятий, стремящихся укрепить свои рыночные позиции, инвестиции в построение современной налоговой архитектуры перестают быть факультативными. По всей видимости, они становятся обязательным элементом стратегии развития. Дальнейшая

эволюция конкурентной борьбы, несомненно, будет связана не только с технологиями и про-

дуктами, но и с качеством корпоративного управления, где эффективная, этическая и стратегически выверенная налоговая политика играет одну из определяющих ролей.

Библиографический список

1. *Бариленко В. И., Гавель О. Ю., Иззука Т. Б.* Бизнес-анализ : учебник. – М. : КноРус, 2025. – 432 с.
2. *Никифорова Н. А., Иззука Т. Б., Миловидова С. Н.* Стратегический анализ бизнес-процессов 3D. Данные, диагностика, действия : монография / под ред. Н. А. Никифоровой. – М., Русайнс, 2020. – 304 с.
3. Правительство одобрило поправки к законопроекту о повышении эффективности льгот для новых резидентов префрежимов / МинФин России. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40121-pravitelstvo_odobrilo_popravki_k_zakonoproektu_o_povyshenii_effektivnosti_lgot_dlya_novykh_rezidentov_prefrezhimov (дата обр. 29.01.2026).
4. Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim / International Monetary Fund. – URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025> (visited on 01/27/2026).
5. *Ling Sim K., Chye Koh H.* Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement // Measuring Business Excellence. – 2001. – Jan. – Vol. 5, no. 2. – P. 18–27. – ISSN 1368-3047. – DOI: 10.1108/136830401110397248.
6. Summary: Economic Impact Assessment of the Global Minimum Tax (January 2024) / OECD. – URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/cross-border-and-international-tax/summary-economic-impact-assessment-global-minimum-tax-january-2024.pdf> (visited on 01/28/2026).
7. Tax transparency and tax sustainability reporting study 2025 / PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/esg-tax/tax-transparency-and-tax-sustainabilityreporting.html> (visited on 01/28/2026).
8. The State of the Corporate Tax Department. – URL: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2025/10/The-State-of-the-Corporate-Tax-Department-2025.pdf>.
9. Unpredictable Regulatory Practices / World bank Group. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/ad84d383-7c6b-5f3f-8392-f7d41a7c36f1> (visited on 01/28/2026).
10. What Is the Growth Share Matrix? / Boston Consulting Group. – URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix> (visited on 01/25/2026).