

Взаимосвязь налогового планирования и стратегического управленческого учета как основа эффективной работы предприятия

Л.В. Егорова

В современную жизнь давно и основательно вошла дефиниция «налоговое планирование», заимствованное у зарубежных экономистов. За годы реформирования экономики, хозяйствующие субъекты должны были бы понять, что налоговое планирование не может существовать и продуктивно функционировать в отрыве от маркетинга, бухгалтерского (финансового, управленческого), стратегического и налогового учета, т.е. от управленческого инструментария. Реализация менеджментом предприятия стратегических задач и управленческих решений без учета налоговых последствий является нерациональным и просто неразумным. Таким образом, для любого хозяйствующего субъекта, налоговое планирование, если еще не стало, то должно стать обязательным инструментом в комплексе финансового менеджмента при принятии важного управленческого решения

Вместе с тем, как отмечали еще в конце прошлого 20-го столетия ведущие российские экономисты, налоговое планирование способно стать не только одним из самых ценных и перспективных орудий, находящихся в арсенале менеджера, но и фактором влияющим на инвестиционную политику, как на макро-, так и на микроэкономическом уровне [1,4]. Как мы видим, налоговое планирование внедряется в практику российских предприятий уже почти два десятилетия, но успехи этого внедрения не очень заметны. Следует разделить мнение В.В. Муравьева о том, что в последнее время проблема привлечения иностранных ресурсов в РФ (как денежных, так и технологических) является одной из острейших и актуальнейших. На этом фоне становится очевидным, что для улучшения инвестиционной привлекательности российских промышленных предприятий, помимо изменения инвестиционного климата на макроуровне, необходима кардинальная перестройка системы управления российскими предприятиями, в том числе и в области планирования налогов, в соответствии с существующими в западных странах стандартами и принципами [5].

Организация налогового планирования на отечественных предприятиях существенно отличается от зарубежной практики, прежде всего, чрезмерно высокой ролью бухгалтерии предприятия в данной области планирования и некоторой толерантностью и индифферентностью экономических и финансовых служб. Данные службы или совсем не занимаются налоговым планированием и налоговой оптимизацией, или ограничиваются констатацией фактически уплаченных сумм налогов и сборов, выполняя тем самым скорее функции статистической, нежели финансовой службы.

Еще одно отличие современного российского налогового планирования от зарубежного заключается в том, что в нашей стране ему еще только предстоит стать одной из важнейших и полезнейших функций управления предприятием. Однако эта функция еще пока не имеет должной теоретической обоснованности. Кроме того на практике налоговое планирование в России применяется только в целях уменьшения налоговых выплат в бюджеты различных уровней, без учета существующих функциональных взаимосвязей во внутренней организационной структуре предприятия и носит бессистемный характер.

Третьим существенным отличием понимания сущности налогового планирования в России от зарубежных стран можно назвать, трактовку этой дефиниции. В рамках данной статьи приведены обобщенные результаты анализа понятийного аппарата «налоговое планирование» (таблица №1). Как видно из таблицы №1, зарубежные и отечественные исследователи под налоговым планированием понимают, прежде всего, деятельность, направленную на уменьшение налоговых платежей. Предлагаемые дефиниции рассматривают существо налогового планирования с сугубо ограничительных позиций, воспринимая его через призму противостояния налогоплательщика, с одной стороны, и фискальных органов, с другой.

Сравнительная характеристика термина «налоговое планирование»

№ п/п	Автор	Трактовка термина «налоговое планирование»
		Налоговое планирование это:
1	Википедия	«целенаправленные действия налогоплательщика, направленные на уменьшение его налоговых обязательств, производимых им в виде налогов, сборов, пошлин и других обязательных платежей. Представляет собой одну из важнейших составных частей финансового планирования (управления финансами) организации» [2].
2	Вылкова Е.	«обеспечение эффективного режима налогообложения и оптимизация налоговых платежей организации невозможны без налогового планирования. Подключение к данному процессу опытных налоговых консультантов позволит значительно повысить эффективность функционирования организации и увеличить объемы оборотных средств» [3].
3	Павленко Н.	«право налогоплательщика принимать меры, направленные на правомерное уменьшение своих налоговых обязательств, основано на праве всех субъектов права защищать свои охраняемые законом права (в первую очередь, право собственности) любыми не запрещенными законом способами» [8].
4	Фридмен Д.	«...систематический анализ различных налоговых альтернатив, направленный на минимизацию налоговых обязательств в текущем и будущих периодах. Как (вместе или отдельно) сдавать отчетность, когда продавать активы и выплачивать пенсионные накопления, когда получать доход и оплачивать расходы, когда и в каком размере делать подарки и приобретать недвижимость — все это примеры налогового планирования» [5].
5	Федоров Б.Г.	«...минимизация налогового бремени через финансовое планирование, включая инвестиции с отсрочкой уплаты налогов, покупку не облагаемых налогами ценных бумаг и использование различных налоговых убежищ» [5].
6	Шевченко П.С.	«... организация деятельности налогоплательщика направленная на минимизацию его налоговых обязательств не нарушая законодательства» [11].

В то же время, необходимо разделить мнение В.В. Муравьева, согласно которому – налоговое планирование призвано не только и не столько уменьшить налоговые отчисления предприятия, хотя оптимизация налогового портфеля и является его важнейшей функцией [5], сколько стать регулятором, наряду с планом маркетинга и производства, процесса управления предприятием, ибо минимизация и оптимизация налогового портфеля не всегда отвечает стратегическим потребностям хозяйствующего субъекта, последнему иногда выгодно не занижать свою налогооблагаемую базу в силу тех или иных причин.

Рассмотрим имеющиеся точки зрения на процесс осуществления налогового планирования (таблица №2). Приведенные в таблице № 2 этапы процесса налогового планирования основываются на определении налогового планирования — как практической деятельности по оптимизации налогового портфеля. Вместе с тем, как уже отмечалось, налоговое планирование — неразрывная часть общеэкономического планирования, а значит, первому в полной мере должна соответствовать процедура общехозяйственного планирования. В противном случае планирование налогов может войти в противоречие с общим планом развития предприятия, что в итоге повлечет возникновение дисбалансов в управлении предприятием, а также увеличение издержек на управление, ибо дешевле предусмотреть налоговые последствия для предприятия в общем плане развития предпри-

тия, нежели корректировать утвержденный план в соответствии с налоговыми ожиданиями.

Таблица №2

Методики осуществления налогового планирования

№ п/п	Автор методики	Сущность методики
1	2	3
1	Нефедов Э.	<p>1й этап-«Знание налогов» — точное знание текущего налогового законодательства, понимание того, какие положительные или негативные стороны оно имеет для предприятия;</p> <p>2й «Соблюдение налоговых законов» — своевременная и четкая подготовка налоговых деклараций, отчетов, уведомлений и др. документов, полная уплата всех причитающихся налоговых платежей;</p> <p>3й-«Представление в налоговых органах» — отправка деклараций, отчетов, уведомлений и др. документов в налоговые органы, переговоры с налоговыми органами по вопросам снижения налогов и списания налоговой задолженности, представление предприятия в судебных органах по делам о налоговых правонарушениях;</p> <p>4й-«Налоговая оптимизация» — планирование и управление хозяйственными операциями для достижения наиболее выгодной налоговой позиции в стратегической перспективе [7].</p>
2	Медведев А. Рогозин Б.	<p><i>На 1м этапе</i> совпадающим с моментом возникновения коммерческого предприятия, осуществляется формулирование его целей и задач, сферы производства и обращения. Решается вопрос о возможном использовании налоговых льгот, предоставленных законодательством для данной сферы деятельности.</p> <p><i>На 2м этапе</i> решается вопрос о наиболее выгодном с налоговой точки зрения месте расположения предприятия и его структурных подразделений, имея в виду не только страны и регионы с льготным режимом налогообложения, но и регионы России с особенностями местного налогообложения.</p> <p><i>На 3м этапе</i> выбирается одна из существующих организационно-правовых форм предприятия.</p> <p><i>На 4м этапе</i> анализируются все предоставленные законодательством льготы по каждому из налогов на предмет их использования. По результатам анализа составляется план действий в отношении осуществления льгот по выбранным налогам, который является составной частью общего налогового планирования.</p> <p><i>На 5м этапе</i> анализируются возможные формы сделок, планируемых в коммерческой деятельности с точки зрения минимизации совокупных налоговых платежей и получения максимальной прибыли.</p> <p><i>На 6м этапе</i> решается вопрос о рациональном размещении активов и прибыли предприятия, имея в виду не только предполагаемую доходность инвестиций, но и налоги, уплачиваемые при получении этого дохода [6,9].</p>
3	Тихонов Д.	<p>1й этап – анализ хозяйственной деятельности; 2й-вычленение основных налоговых проблем; 3й-разработка налоговых схем; 4й-подготовка и реализация налоговых схем; 5й-включение результатов в отчетность и ожидание реакции контрольных органов [10].</p>

1	2	3
4	Муравьев В.	1й этап- «Организационно-подготовительный», определяется формированием аппарата, который должен организовать всю работу по составлению плана и подготовить условия для его реализации. 2й-«Исследовательский», определяется выполнением основных исследований, в том числе действующего налогового законодательства, предшествующих составлению плана. Здесь же осуществляется сбор требуемой информации, разрабатываются аналитические таблицы, выбираются нужные технико-экономические показатели. 3й этап – «Планово-разработочный», включает в себя составление самого плана. 4й –«Основной»— реализация данного плана [5].

Необходимо отметить, что современные информационные технологии значительно расширяют возможности каждого хозяйствующего субъекта по применению налогового планирования. В системе Интернет можно найти сайты, которые предоставляют не только теоретическую базу для изучения вопросов по налоговому планированию, но и даже предоставляют ряд сервисов для налогового планирования. Так, например, на одном сайте (название не указывается умышленно) разработчиками представлена электронная версия научно-практического журнала по налоговому планированию, дополненная следующими сервисами:

1) «*Проверка навыков налогового планирования*», где представлен сборник интерактивных тестов, позволяющих оценить самостоятельно глубину понимания сущности и форм налогового планирования;

2) «*Выгода на цифрах*». В этом сервисе разработчики предлагают удобные таблицы, которые помогут рассчитать налоговую экономию на основе ваших исходных цифр. Необходимо отметить, что расчеты приводятся для самых разнообразных направлений деятельности предприятий, учреждений. Так, например, в этом сервисе имеется расчет оптимального налогообложения для образовательных организаций, что вызвало пристальный интерес автора статьи;

3) «*Оценка риска*». Калькулятор безопасности налоговых схем, позволяет быстро оценить безопасность любого способа снижения налогов;

4) «*Экономный документ*», где приведены шаблоны документов, которые помогают сэкономить на налогах;

5) «*Сборник «Проверки»*» содержит дополнительные материалы по вопросам налоговых проверок.

Несмотря на очевидную полезность указанного выше материала, снова хочется обратить внимание на однобокость понимания налогового планирования. Как видно из указанных сервисов, разработчики рассматривают налоговое планирование как способ сэкономить на налогах. Недаром, слоганом вышеприведенного сайта служит фраза «О том, как безнаказанно сэкономить на налогах».

Выше в статье рассмотрено, каким должно быть современное налоговое планирование и к чему должно стремиться. На данном этапе необходимо обратить внимание на то, что стратегический управленческий учет, явление также достаточно новое для нашей экономики. Многие специалисты в этой области считают, что стратегический учет является собой неотъемлемую часть бухгалтерского управленческого учета. Но в данной статье не стоит задача рассматривать его происхождение, а показать полезную взаимосвязь с налоговым планированием и положительный эффект для предприятия от этого симбиоза.

Бытует мнение, что в рыночной экономике в противоположность планово-административной слабо используют элемент планирования в хозяйственной практике. В какой-то мере это есть на макроэкономическом уровне, но в микроэкономике, на уровне организаций все иначе. Организации ведут самостоятельную деятельность на рынке, где

складываются разнообразные ситуации, и здесь без четкой и эффективной системы планирования не обойтись. Данные о затратах (в том числе и о предполагаемых суммах налогов) играют ключевую роль во многих управленческих решениях. Классическое соотношение «затраты-объем-прибыль» содержит в себе массу вопросов, ответив на которые организация получит наибольшую выгоду. Изучать эти вопросы необходимо для анализа и принятия огромного количества решений по управлению современным предприятием.

Для грамотного решения этих вопросов хозяйствующему субъекту необходимо планирование, которая как одна из важнейших функций включает в себя два основных типа деятельности: 1) подготовка планов для реализации выбранной стратегии; 2) разработка бюджетов.

Как уже говорилось выше, налоговое планирование, в современных условиях, должно стать частью финансового планирования, одним из главных его элементов. Вопросы финансового планирования, стратегического планирования, бюджетирования являются областью интересов стратегического управленческого учета. Известнейший специалист в области стратегического управления Б. Райан разработал матрицу финансовой политики предприятия, которая позволяет учесть и проанализировать альтернативные издержки (особенно при принятии инвестиционных решений) еще на стадии финансового планирования или бюджетирования. Ниже, на рис. 1 приведена данная матрица с элементами авторской новизны [12]. Авторские новации заключаются в том, что матрица Б. Райана ориентирована на оценочные показатели по Международным стандартам отчетности, а матрица на рис. 1 адаптирована к Российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ).

	СО СТОРОНЫ КАПИТАЛА	СО СТОРОНЫ ПРИБЫЛИ	
Высокий риск предприятия Высокая доходность Высокий финансовый риск для кредитора			Высокий риск предприятия Высокая доходность Высокий финансовый риск для кредитора
Акционерный капитал (или собственный капитал*)	Низкая стоимость обеспечения УЗКОСПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФИЗИЧЕСКИЕ АКТИВЫ (ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ*)	УЗКОСПЕЦИАЛЬНЫЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ АКТИВЫ (НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ: НОУ-ХАУ*)	Высокий процент удержания прибыли
Заемный капитал (заемный капитал + обязательства*)	МОБИЛЬНЫЕ ФИЗИЧЕСКИЕ АКТИВЫ (ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ*) Высокая стоимость обеспечения	МОБИЛЬНЫЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ АКТИВЫ (НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ: ВСЕ КРОМЕ НОУ-ХАУ*)	Низкий процент удержания прибыли
Низкий доход предприятия Умеренная доходность Низкий финансовый риск для кредитора			Низкий доход предприятия Умеренная доходность Низкий финансовый риск для кредитора

Рис.1-Матрица финансового планирования предприятия

*Примечание: Под этим знаком в матрице отражен авторский взгляд на матрицу Б.Райана с точки зрения РСБУ.

Данная матрица позволит еще на стадии финансового планирования, на стадии принятия решения по инвестиционному проекту ликвидировать проблему оптимального коэффициента «рычага». Суть этой проблемы в том, что заемный капитала обычно имеет более низкие альтернативные издержки, чем акционерный (собственный), может вызвать предположения, что фирма должна максимально увеличить долю заемного капитала (коэффициент «рычага»), снизив тем самым общую стоимость капитала. Однако слишком большая доля заемного капитала может сопровождаться очень высокими уровнями финансового риска, а это означает, что инвесторы-акционеры потребуют более высокую ставку доходности для компенсации слишком высокой степени риска, которую они должны нести. Рост доходности, в свою очередь, приведет к росту налоговой базы и сумме налога, если не будут задействованы приемы налогового планирования, в части наиболее оптимального регионального размещения инвестиций. И опять же нужно быть очень внимательными, т.к. минимизация и оптимизация налогового портфеля не всегда отвечает стратегическим целям фирмы. Если компания увеличивает долю заемного капитала, происходит смещение риска из одного класса инвесторов капитала (кредиторов) в другой класс (акционеров).

Говоря о заемном капитале, представленном в матрице (рис.1) нельзя не упомянуть систему налоговых кредитов - являющихся частью заемного капитала по своей экономической природе и элементом налогового планирования по своей сути. Следует разделить мнение Р.Р. Абдуллаева, который считает, что «.. налоговые кредиты должны быть обеспечены гарантиями возмещения налоговых потерь в случае неудачного ведения бизнеса... Например, возможна схема освобождения от части налогов предприятия, инвестирующего средства в расширение производства, организацию новых рабочих мест, внедрение инновационных проектов...» [13]. В этом случае, налоговый кредит (как элемент налогового планирования и стратегического управления) становится еще одним инструментом поддержки производственного предпринимательства и развития бизнеса.

Таким образом, как мне представляется, матрица, приведенная на рис. 1 может стать полезным инструментом при решении стратегических управленческих задач и налогового планирования. Полезность использования такой матрицы «перекликается» с позицией С.В. Фурсова, который писал в своей статье, что «...анализ факторов внутренней и внешней среды предпринимательской деятельности в сфере производства, позволяют сделать вывод относительно разработки финансовой или инвестиционной стратегии развития предприятий в сфере производства...», а также «..стратегическое управление базируется на системном, ситуационном подходах, в которых должны быть учтены принципы и скорость развития элементов системы...» [14].

Подводя итоги вышесказанному, следует отметить, что, к сожалению, за десятилетия построения рыночной экономики в России так и не изменился подход руководителей предприятий ни к стратегическому управленческому учету, ни к налоговому планированию. Стратегический управленческий учет применяют, в основном, крупные компании, тесно сотрудничающие с зарубежными партнерами. Эти фирмы ведут свой учет максимально близко к МСФО. Средние предприятия пока либо еще не разглядели очевидной пользы стратегического управленческого учета, либо не желают тратить на его внедрение и ведение.

Говоря же о налоговом планировании, следует отметить, что оно по-прежнему остается лишь способом оптимизации налогообложения. Пока не будет «перевернуто» сознание российского предпринимателя, в части того, что доходы не следует уводить в оффшоры скрывая налоги, а нужно использовать законные методы снижения налогового бремени, пользоваться инструментарием налогового планирования в «связке» с финансовым менеджментом и стратегическим планированием, Россия не добьется значительных экономических и социальных результатов. По мнению автора, не будет того самого необходимого рывка для полного преодоления последствий финансового кризиса.

Литература:

1. Водянов А., Гаврилова О. Налоговые инструменты восстановления инвестиций в реальном секторе российской экономики [Текст] // Проблемы Теории и Практики Управления, № 6, 2009, с.18
2. Википедия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http:// ru/wikipedia](http://ru.wikipedia)
3. Вылкова Е. Налоговый консалтинг [Текст] // Налоговое планирование, № 11, 2011, с.23
4. Гайдар Е. Тактика реформ и уровень государственной нагрузки на экономику [Текст] // Вопросы экономики, № 4, 1998, с. 4.
5. Муравьев В.В. Налоговое планирование [Электронный ресурс].- Режим доступа: www.auditfin.com/
6. Медведев А. Н. Как планировать налоговые платежи. Практическое руководство для предпринимателей. — М.: ИНФРА-М, 2006
7. Нефедов Э. Налоговое планирование // Технология успеха, №7, 2008, с.17
8. Павленко В. Налоговое планирование и роль юридической службы в этом процессе [Текст] // Юрист, № 7, 2010, с.14
9. Рогозин Б.А. Налоговое планирование на предприятиях и в организациях (оптимизация и минимизация налогообложения) [Текст]. — М. ДиС, 2009.
10. Тихонов Д.Н. Основы налогового планирования [Текст]. — М. ФиС, 2010.
11. Шевченко П.С. Налоговый менеджмент [Текст] // Проблемы Теории и Практики Управления, № 8, 2011, с.21
12. Б. Райан Стратегический учет для руководителя [Текст]. — М. ЮНИТИ, 2009.
13. Абдуллаев Р.Р. Основные направления стимулирования развития предпринимательства в Ростовской области [Текст]. // Инженерный вестник Дона: электронный научно-инновационный журнал. 2012 № 2. [http:// www.ivdon.ru](http://www.ivdon.ru)
14. Фурсов С.В. Разработка модели комплексной оценки инвестиционной привлекательности субъектов предпринимательской деятельности в сфере производства [Текст]. // Инженерный вестник Дона: электронный научно-инновационный журнал. 2012 № 4 (часть 1). [http:// www.ivdon.ru](http://www.ivdon.ru)