

# ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В НАЛОГООБЛОЖЕНИИ

И.Н. Томшинская, Е.Р. Антышева, Н.В. Иванова

## МАТРИЧНЫЕ ИНФОРМАТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ НАЛОГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ВСТУПЛЕНИЯ В ВТО

**Аннотация.** Предметом исследования данной статьи выступает развитие налогового менеджмента на микроуровне. Переход к новой экономике, основанной на знаниях, заставляет топ-менеджеров усовершенствовать и внедрять современные информативные инструменты развития налогового менеджмента, такие как матрицы. Данные инструменты помогут повысить эффективность, стимулировать развитие, укрепить конкурентоспособность как макроуровня, так и мезо- и микроуровня. В статье приводится аргументированный анализ предпосылок использования и внедрения матричных моделей. Матричное моделирование является элементом стратегического планирования, поэтому в статье налогообложение рассматривается как функциональная система, которая зависит от имманентных и трансцендентных факторов. Таким образом, было предложено построение двух разнофункциональных матриц: матрица оценки налоговых рисков и матрица принятия решений в процессе налогового менеджмента. В результате построения моделей выявлен еще один информативный инструмент налогового менеджмента – налоговый контроллинг; определена его цель, инструменты и экономический эффект. Был сделан вывод о том, что система налогового менеджмента зависит от ряда факторов, влияние которых необходимо рассматривать при построении модели. При построении качественной системы налогового менеджмента необходимо построить механизм функционирования и принятия решений, а также определить исполнителей на каждом этапе. При вступлении России во Всемирную торговую организацию становится еще более актуальным внедрение налогового контроллинга, позволяющего достичь целей повышения эффективности всего финансового контроллинга и функционирования учетного процесса, снизить налоговые издержки и сократить срок принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** налоговый менеджмент, информативные инструменты, матрица, налоговый контроллинг, налоговые риски, рынок информации, экономические системы, модель, налоговое планирование, налоговая нагрузка.

**Abstract.** This article is focused on the development of tax management at the micro level. The transition to the knowledge-based economy makes top managers to develop and implement the recent informative instruments of tax management such as matrices. These instruments help to improve the efficiency, stimulate the development and boost the competitiveness at macro-, meso- and micro levels. The article sets out an analysis of prerequisites of the matrix models implementation. Matrix modeling is an element of strategic planning therefore tax is considered to be a functional system which is dependent on immanent and transcendent factors. The authors have suggested two matrices with different functions: tax risks assessment matrix and decision making matrix. As a result of building these models another informative instrument was identified that is the tax controlling; its goal, instruments and economic effect were defined. The authors made a conclusion that the system of tax management depends on a number of factors which influence should be considered when building the model. When building the qualitative model of tax management, it is necessary to build the mechanism of functioning and decision making process as well as to define actors at each stage. Russia's accession to the World Trade Organization makes it even more important and necessary to implement tax controlling allowing to increase efficiency of the entire financial controlling and accounting functioning as well as to reduce tax costs and shorten the term for executive decision making process.

**Keywords:** information market, tax risks, tax controlling, matrix, informative instruments, tax management, economic systems, model, tax planning, tax burden.

**П**од информативными инструментами развития экономических систем мы понимаем средства, применяемые для получения элементов нового знания о данных системах и использования таких элементов для практического воздействия на движение экономических систем. Результат изначально получается, как нечто идеальное (концептуальное представление), а затем происходит его материализация, воплощение в реалии хозяйственной практики.

Понятие «информативные инструменты» постепенно утверждается в активном обороте современных экономических исследований, что свидетельствует о последовательном проникновении в теорию императивов постиндустриальных преобразований [1].

Значение информативных инструментов динамично возрастает, поскольку они позволяют обеспечить достижение проектируемых целей развития, а также извлечь новое знание. В налоговом менеджменте востребованы особые, информативные познавательные ресурсы системного подхода, такие как модели, сбалансированные системы показателей, стратегические карты знаний и др.

Информативные инструменты становятся важным ресурсом и подлинной движущей силой развития страны, что позволит повысить эффективность, стимулировать развитие, укрепить конкурентоспособность.

Информация становится предметом массового потребления у населения. Формируется рынок информации и знания как фактора производства наравне с рынками природных ресурсов, труда и капитала. Происходит интенсивное формирование информационного сектора экономики, который растет более быстрыми темпами, чем остальные отрасли. При этом движение к информационному обществу становится общей тенденцией для развитых и развивающихся стран.

Приведенные аргументы свидетельствуют о вызовах в адрес современного развития, что делает востребованными информативные инструменты, особенно с учетом поляризации экономического пространства.

Замедление экономики России, в целом наметившееся в последние годы, обусловлено множеством реорганизационных процессов

на различных уровнях хозяйствования. Такое замедление усилило территориальную поляризацию, привело к разрастанию дефицита инвестиционных ресурсов, расширению депрессивных зон хозяйственного пространства, оттоку наиболее квалифицированных кадров и др. Естественной реакцией экономических систем становится поиск дополнительных возможностей для развития. Если апробированные инструменты истощены, то востребованы новые информативные инструменты. Все это свидетельствует о потребности в исследуемых инструментах, это ведь именно та соломинка, которая нужна «утопающим».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что при переходе к новой экономике, основанной на знаниях, существующих информативных инструментов недостаточно, необходимо обеспечить расширенное воспроизводство информативных инструментов.

Предлагаемые информативные инструменты развития налогового менеджмента должны включать цели, целевые индикаторы, которые должны быть достигнуты в результате их реализации, а также план мероприятий. Так как информативные инструменты являются управленческой технологией, то они должны предлагать конкретные практические мероприятия, которые позволят способствовать развитию объекта. Но, самое главное, чтобы мероприятия исполнялись.

Обобщение приведенных выше положений и выводов позволяет обосновать и предложить следующее направления разработки информативных инструментов: адекватное отражение исследуемой подсистемы как целостности, что побуждает обратиться к матричным инструментам.

Для современного экономического анализа характерно широкое использование матричных моделей и форм, обладающих существенным потенциалом в исследовании сложных систем [2]. Матрицы хорошо адаптированы к анализу взаимодействия сложных систем, которым и является налогообложение.

Для того чтобы построить матрицу развития налогообложения при вступлении в ВТО необходимо рассмотреть функциональное стратегическое развитие данной системы. Для стратегичес-



Рис. 1. Детализация стратегии налогового менеджмента

кого моделирования неизбежно налогообложение нужно рассматривать как открытую систему, которая взаимодействует с внешней средой, из которой она получает ресурсы и в нее же затем передает свой потенциал.

Отметим, что роль функциональной стратегии состоит в развитии системы и росте конкурентоспособности страны. Значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей системы.

Таким образом, функциональная стратегия налогообложения представляет собой план развития подсистемы, содержащий необходимые мероприятия для достижения целей и индикаторов эффективности системы. На рисунке 1 представлена детализация функциональной стратегии налогового менеджмента.

Все представленные функциональные стратегии связаны между собой и важно получить синергический эффект от их совместной реализа-

ции. Рассматривая функциональное стратегическое развитие налогового менеджмента, мы пытаемся создать эффективную стратегию, которая обеспечивает оптимальное стратегическое развитие. Стратегический менеджмент предлагает различные варианты соответствующих типовых моделей. Самыми распространенными являются: модель BCG, модель GE/McKinsey и модель ADL-LC. В основу нашей разработки положена модель GE/McKinsey, так как в данной модели каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения, что делает ее более богатой в аналитическом плане и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса [3].

На рисунке 2 представлена разработанная матрица оценки налоговых рисков.

Рассмотрев матрицу GE/McKinsey с позиции оценки налоговых рисков, мы получили следующие выводы:

## Прогнозирование и планирование в налогообложении

Налоговые риски	Отсутствует	Решения арбитражных судов в пользу налогоплательщиков	Решения арбитражных судов как в сторону налоговых органов, так и в пользу налогоплательщиков	Высокие  Средние  Низкие
	Хозяйственная операция может быть совершена только после оценки риска усиления налогового бремени	Хозяйственная операция может быть совершена только после оценки риска усиления налогового бремени	Хозяйственная операция может содержать риски уголовного преследования	
	Хозяйственная операция может быть совершена только после оценки риска налогового контроля	Хозяйственная операция может быть совершена только после оценки риска налогового контроля	Хозяйственная операция может быть совершена только после оценки риска усиления налогового бремени	
	Хозяйственная операция может быть совершена	Хозяйственная операция может быть совершена	Хозяйственная операция может быть совершена только после оценки риска налогового контроля	

Наличие арбитражной практики по конкретной хозяйственной ситуации

*Рис. 2. Матрица оценки налоговых рисков*

- минимальные налоговые риски только у операций, которые «прозрачны», или когда законодательные органы встают на сторону налогоплательщиков. С усложнением налоговых схем и разноречивостью законодательных органов налогоплательщики обязаны взвесить все «за» и «против», чтобы не попасть в поле зрения налогового администрирования;
- данная матрица позволит сократить время на принятие управленческих решений в области налогового менеджмента организации любой формы собственности, что приведет к усилению конкурентных позиций;
- можно рекомендовать использование данного информативного инструмента налоговым органам, при принятии решения о привлечении налогоплательщика к ответственности. Таким образом, данная матрица позволит изменить «рычаг» и направить усилия на поддержание сильных сторон налогового менеджмента.

Также матричные инструменты хорошо подходят и для принятия управленческих решений в области налогового менеджмента. Последовательность этапов принятия управленческих решений в области налогового менеджмента следующая:

- подготовка альтернативных вариантов решений (изучение нормативных регулятивов) (А);
- выбор и принятие одного решения (оценка налоговых рисков каждого из вариантов и подбор варианта, отвечающего поставленным целям) (Р);
- исполнение решения (И);
- контроль за исполнением решения (К).

Данная матрица построена в обобщенном виде, так как каждый элемент налогового менеджмента состоит из определенных действий, и каждому такому действию можно расписать последовательность этапов принятия управленческих решений. При построении налогового менеджмента необходимо четко распределить

**Матрица принятия решения  
в процессе налогового менеджмента**

	Руководитель	Финансовый директор	Бухгалтерия	Юридическая служба
налоговое планирование	Р	Р, К	А, И	А, Р
постановка и ведение налогового учета		Р, К	А, И	А, Р, И
анализ эффективности налогового менеджмента		Р, К		

последовательность и порядок принятия управленческих решений, а также исполнителей на каждом этапе, это позволит снизить ошибки в области налогообложения, налоговые риски, а также позволит создать оптимальную систему налогообложения.

Вступление России в ВТО способствует внедрению системы контроллинга. Контроллинг осуществляет информационно-аналитическую функцию менеджмента, поэтому затрагивает его основные хозяйственные процессы. Налоговый контроллинг является одной из составляющих финансового контроллинга.

Налоговый контроллинг – это информативный инструмент налогового менеджмента, используемый для принятия рациональных управленческих решений.

Налоговый контроллинг включает налоговое планирование, ведение налогового учета, а также анализ налогового бремени и принятие управленческих решений по оптимизации налогового бремени. Налоговый менеджмент – это сложная система организации, поэтому часто возникает дискуссия по поводу терминологии, и в данном случае обсуждается вопрос о соотношении «налоговый контроллинг» и «налоговый менеджмент». Налоговый контроллинг является одним из инструментов налогового менеджмента, последний термин более объемный показатель.

Основной целью налогового контроллинга является создание налоговой системы с оптимальной налоговой нагрузкой и минимальными налоговыми рисками. Разработка системы контроллинга на современном этапе связано с рядом

причин: появление новых целей хозяйственной деятельности организации, устаревшие методы планирования, не удовлетворяющие менеджменту, а также внедрение аудита качества.

Основными инструментами налогового контроллинга являются:

- сбалансированная система показателей, причем показатели учитываются как финансовые (например, налоговая нагрузка, оценка налоговых рисков на этапе принятия решения о совершении той или иной сделки), так и нефинансовые (построение стратегической карты для каждого налога);
- налоговое планирование (анализ и оптимизация налоговой нагрузки, SWOT-анализ, GAP-анализ). Оценивая налоговую нагрузку, организация должна обращать внимание на среднюю налоговую нагрузку по отрасли. SWOT-анализ необходим для исследования внутренней среды. GAP-анализ помогает искать пути налоговой оптимизации;
- информационные инструменты. Под информационными инструментами понимается система бухгалтерского и налогового учета. Под действием нормативных регулятивов система бухгалтерского и налогового учета постоянно трансформируется, поэтому падает значение данного инструмента. Информационные инструменты являются фундаментом, без которого невозможно построить и реализовать в деятельность организации систему налогового контроллинга, поэтому внедрение МСФО позволит увеличить ценность данного инструмента;

Подведя итоги проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что система налогового менеджмента зависит от ряда факторов, влияние которых необходимо рассматривать при построении модели. При построении качественной системы налогового менеджмента необходимо построить механизм функционирования и принятия решений, а также определить исполнителей на каждом этапе.

При вступлении России во Всемирную торговую организацию становится еще более актуальным внедрение налогового контроллинга, позволяющего достичь целей повышения эффективности всего финансового контроллинга и функционирования учетного процесса, снизить налоговые издержки и сократить срок принятия управленческих решений.

### Библиография

1. Зелинская М.В. Интегрированные информативные инструменты развития региональной экономической системы. Краснодар: ЮИМ, 2010.
2. Аганбегян А.Г. Система экономико-математических моделей оптимального территориально-производственного планирования на перспективу // Проблемы народнохозяйственного оптимума. Новосибирск, 1966.
3. Naylor, Thomas H. The Corporate Strategy Matrix. New York: Basic Books, 1986.

### References (transliterated)

1. Zelinskaya M.V. Integrirovannyye informativnyye instrumenty razvitiya regional'noi ekonomicheskoi sistemy. Krasnodar: YuIM, 2010.
2. Aganbegyan A.G. Sistema ekonomiko-matematicheskikh modelei optimal'nogo territorial'no-proizvodstvennogo planirovaniya na perspektivu // Problemy narodnokhozyaistvennogo optimuma. Novosibirsk, 1966.
3. Naylor, Thomas H. The Corporate Strategy Matrix. New York: Basic Books, 1986.